فن الإدارة الإستراتيجية



إبراهيم العديلي

فن الادارة الاستراتيجية

فن الادارة الاستراتيجية

تأليف

أ.ابراهيم العديلي

خبير استراتيجي

الطبعة الأولى

1440 هـ- 2018م

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

العديلي، ابراهيم

فن الادارة الاستراتيجية/ ابراهيم العديلي:.دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان 2018

(   ) ص.

ر.أ. :2018/12/5972

الواصفات: الادارة الاستراتيجية//وضع السياسات//التخطيط//القرارات الادارية//ادارة الاعمال

- اعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية.
- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية او اي جهة حكومية اخرى.

المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي

دار زهران للنشر والتوزيع

تلفاكس : 5331289 – 6 – 962+، ص.ب 1170 عمان 11941 الأردن

E-mail : Zahran.publishers@gmail.com

www.zahranpublisher.com

مقدمة

لا بـد أن يشـمل التخطـيط الاسـتراتيجي جميـع النشـاطات المحـددة لتنفيـذ الأهـداف والآليات لتوظيف الموارد والمصـادر المهمـة الضرورية ويـتم تسـخيرها لتنفيـذ الأهـداف وانجازها, وذلك من خلال المعرفة التامة بمواقع العملاء والجهات ومعرفة تامة عن هؤلاء العملاء وجميع عملهم وامكانياتهم وأن يتم دراسة كـل مـنهم حسـب مسـاحات العمـل والجغرافيا التي يشغلها وأن يتم تحديث المعلومات كل فترة عن هـذه الجهـات لتحديـد حجم التعامل بناء على تطور هذه الحياة........

ومن أهم الخطوات الاولى من عملية التخطيط الاستراتيجي نحدد موانع الخلـل والعمـل على تطوير الحلول لهـا وتوزيـع المهـام ومراقبـة ال..... العمـل لضـمان انجازهـا بالوقـت والجودة المطلوبين حيث يعمل عامل المهارة والوقت والمراقبة في انجـاز المهـام والوصـول للهدف المنشود.

المحتويات

الفصل الاول

ماهية الإدارة الاستراتيجية

ماهية الإدارة الاستراتيجية

نشأة الإدارة الاستراتيجية

في نهاية السبعينات من القرن الماضي اخذ الاهتمام يتزايد في الدول العربية بمفهوم الادارة الاستراتيجية بهدف تزويد الباحثين والمعنيين والخبراء بالمعرفة بالمشاكل الحقيقية لمنظمات الاعمال والمؤسسات، وماهية الحلول لمعالجتها في ضوء المتغيرات البيئية. اذ ان التوسع في دراسة البيئة الخارجية والداخلية يتيح صياغة ستراتيجية قادرة على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها بغية تحقيق اهدافها.

وقد اصبح يطلق على الحقل المذكور (الادارة الستراتيجية) من خلال التركيز على مستوى المنظمة ككل، لذا جاء التركيز على مفهوم البيئة وتأثيراتها على المنظمات مما أدى الى استبدال مصطلح سياسة الاعمال الى مصطلح الادارة الاستراتيجية لشموليته وقدرته على تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها بفاعلية وكفاءة .

ان تغير البيئة من مستقرة الى سريعة التغير جعل المنافسة عالية وتتسم بعدم التأكد، مما فرض ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية، وبخاصة في تحليل الفرص والتهديدات مع تخصيص وتنظيم الموارد لتحديد السياسات التفصيلية ومتابعة وتقييم وتنفيذ الخيار الاستراتيجي.

ان تحليل عناصر الضعف والقوة والفرص والتهديدات ، من خلال مصفوفةSWAT يمكن من تطوير الادارة الاستراتيجة وتأكيد ترابطها الوثيق بعوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيراتها في تنفيذ وتصميم الخطط

وقد شهد العقد الاخير من القرن الماضي زيادة سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية و التشريعية وغيرها، اضف الى ذلك افرازات العولمة مع ظهور مداخل جديدة في الادارة كمدخل ادارة النوعية الشاملة TQM، واعادة هندسة الشركات،ومدخل الهدم الخلاقCreatuve Destruction ومدخل المقارنة المرجعية وغيرها ، وهو دليل كبير على الدور الفاعل للادارة الاستراتيجية على صياغة وبناء الغايات والاهداف وصنع الخيار الاستراتيجي الملائم.

في ضوء ذلك فأن الادارة الاستراتيجية اصبحت تمارس دورا حيويا في حياة المنظمات من خلال كونها عملية تصور مستقبلي وفق منظور تحليلي مستمر متجدد ومتكيف مع التحديات البيئة. لقد اشتقت الاستراتيجية كمفردة من الكلمة

اليونانية strategos اي فن القيادة، لذا فهي ترتبط بالمهام العسكرية وقد عرفها قاموس وبستر بأنها " علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها " ومن ثم تعددت استخداماتها في كافة العلوم الاجتماعية والادارية والسياسية وغيرها. وفي حقل الادارة لم يتفق على تعريف شامل محدد للاستراتيجية، فمنهم من قال بأنها الغايات ذات الطبيعة الاساسية. ومنهم من قال بأنها تحديد الاهداف والغايات البعيدة المدى مع تخصيص الموارد لتحقيق تلك الاهداف والغايات وغير ذلك من تعاريف.

اما الادارة الاستراتيجية فقد تعددت هي الاخرى تعاريفها ، لكنني افضل بأنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين البيئة بشكل فاعل وكفوء، كما قال توماس.

اما دراكر فقد اكد على الجانب المعلوماتي من خلال قوله " انها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج من خلال نظام معلوماتي متكامل وفعال" .

تأسيسا على ذلك فان الادارة الاستراتيجية تتضمن المراحل المتقدمة لتحديد رسالة واهداف المنظمة في سياق الظروف البيئية المرافقة. ويمكن ان تكون خطواتها في صياغة الرسالة وتحديد الاهداف، وصياغة الاستراتيجية، والتحليل السراتيجي، والخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة بشكل خاص، ومن ثم تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم ورقابة الاداء لتحقيق الاهداف.

ان المنظمات والمؤسسات الساعية للبقاء والنجاح والتفوق والتميز التنافسي لابد لها من ممارسة التخطيط الاستراتيجي، لبلوغ اهدافها المرسومة بعناية ضمن مدة زمنية مناسبة، ومواجهة التحديات وحالة عدم التأكد البيئي ، وبخاصة من خلال امتلاك نظم معلومات استراتيجية. اذ ان ذلك يدعم المركز التنافسي ويساعد على الافادة من الموارد، وتخصيصها بطريقة فعالة .وبذلك فان الادارة الاستراتيجية هي الاداة الفاعلة للقيادة الادارية في تنمية التفكير الاستراتيجي وتطوير الاستشراف المستقبلي ، اضافة الى توفير فرص المشاركة لجميع المستويات في عملية التخطيط والتنفيذ ، مع الاهتمام بالمعرفة كميزة تنافسية ، كما انها تساهم كمنظومة متكاملة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية .

ان التنافس الشديد فرض ايجاد عناصر قيادية تتولى مسؤولية الادارة الاستراتيجية تتجلى مسؤوليتهم في تحديد الاهداف والغايات بعيدة المدى- التي تشكل مرحلة متكاملة، وتحليل البيئة ومتغيراتها والمشاركة في التنفيذ والمتابعة، وذلك يتطلب ادوارا

ومهام اساسية تشمل جميع العمليات والانشطة في المؤسسة ، مع تحقيق الانسجام – الهارموني بين الاهداف الآنية والمستقبلية من خلال قرارات حاسمة. ولعل من ابرزها القيام بالادوار الرئيسة، والقيادة الفعالة الديناميكية، وادارة التخطيط الاستراتيجي.

أما ابرز خصائص المدراء والقادة الاستراتيجيين كما حددها دراكر فهي:

اولاً: ان تكون اعمالهم وانشطتهم غير روتينية وغير متكررة الا قليلا.

ثانياً: ان يتمتعوا بقدرات استثنائية مع امكانات عالية في التحليل والتشخيص وتقييم البدائل، مع القدرة غير المعتادة في الحدس والتنبؤ بالمستقبل. وقد اضاف لذلك مفكرون آخرون وضوح الرؤية الثاقبة عند وضع الاهداف .

كذلك اضافوا القدرة على الاحاطة والاطلاع بمديات القرارات من خلال شبكة معلوماتية ونظرة تحليلية مميزة. فلقد اوضح راب ان صورة القائد – المدير الاستراتيجي تختلف عن صورة متخذ القرار العقلاني بالتأكيد بمعرفته الذكية بمكامن الضعف ومساحات عدم الجدوى، مع قدرته على بناء الائتلافات للحصول على اهدافه بأقل احتكاك وخسارة اي في كونه سياسي التكوين.

تعريف الإدارة الاستراتيجية

اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية. وقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (Webster's) بأنها (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها).

وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد أمتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية (كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة...الخ). وسنتناول في هذه الفقرة مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية من خلال الفكر الإداري وميدان الأعمال.

ففي حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على

الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية.

عرف شاندلر (Chandler) الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.

التعريف الشامل للأدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.

أهداف الإدارة الاستراتيجية

1ـ تهيئة المنظمة داخليًا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2ـ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

3ـ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

4ـ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

5ـ التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

6ـ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرًا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

7ـ وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

8ـ تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.

9ـ وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

10ـ تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

هل إدارة الإستراتيجية علم أم فن

يمكن أن ننظر إلى عملية إدارة الإستراتيجية باعتبارها " مدخلا هادفا ومنتظما لصنع القرارت الرئيسية فى منظمة ما " ولكن لا يمكن اعتبار إدارة الإستراتيجية علم مجرد يؤدى فى حد ذاته إلى تحقيق إستراتيجيات دقيقة وصحيحة من خلال إتباع ذلك المنهج ذى الخطوات الثلاث السابق شرحها .

ولكنها تعتبر في الحقيقة محاولة لتنظيم مجموعة من المعلومات الوصفية والكمية بطريقة من شأنها أن تسمح بالتوصل إلى قرارات إستراتيجية فعاله تحت ظروف عدم التأكد التى غالبا ما تواجه أية منظمة من المنظمات .

ومن هنا فإن القرارت الإستراتيجية مقارنة بالقرارت غير الإستراتيجية التى تعتمد تماما على الحدس والتخمين تقوم أساسا على معايير موضوعية وتحليل علمى، وليس على مجرد خبرة الشخص الماضية، وحكمه، ومشاعره وأحاسيسه.

ومع ذلك فإننا سوف نجد أن هناك بعض المديرين وأصحاب الأعمال ممن يملكون موهبة غير عادية فى بناء وتنفيذ إستراتيجيات فذة تقوم على الحدس والإلهام. ومن أمثلة هؤلاء فى العصر الحديث ويل ديورانت (Will Durant) الذى أنشأ ونظم مؤسسة جنرال موتورز، والسيد " كوتوسوكى ماتسو شيتا " والذى أسس شركة " ماتسوشيتا " التى تنتج الإسم التجارى المشهور عالميا فى مجال الأجهزة الكهربية، " ناشيونال ، وباناسونيك وتكنيكس. وقديما خالد بن الوليد ، وعمرو بن العاص وغيرهم. وعلى حد قول الفريد سلون (A. sloan) فإن أحد هؤلاء إذا سألته سوف يرد عليك قائلا:

" إننى فى كثير من المرات أشعر أننى على حق ولكننى قد لا أعرف السبب ولا أستطيع أن أسوق مبررات منطقية لذلك. فالإلهام أكثر أهمية من المعرفة، فالمعرفة محدودة بينما الإلهام والخيال لا حدود له فإنه يستطيع أن يملك الدنيا بأسرها ويحتويها". لذا قد نرى بعض المنظمات حولنا تبقى وتزدهر لأنها تملك مديرين ذوى حدس وإلهام عبقرى. ولكن ليست كل المنظمات من هذا النوع. لذا فإن الغالبية العظمى من المنظمات يمكنها أن تستفيد من مدخل إدارة الإستراتيجية فى اتخاذ القرارات. ومما يزيد من صعوبة الإعتماد الكامل على الحدس والتخمين ذلك المعدل المتسارع للتغيير فى عالم يموج بالمتغيرات الكبيرة والمتلاحقه، وإذا كان مدخل الخبرة والحدس يصلح فى المنشآت الصغيرة فإنه لا يصلح لصنع القرارات الإستراتيجية فى منشآت الأعمال الضخمة التى أضحت تميز عالم الأعمال اليوم .

ماهو المنهج الاستراتيجي في الإدارة

ايجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي في الادارة تتمحور في:

1. يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها theme: وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.
2. يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية: حيث يساعد على توقع أي تتغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
3. يساعد على تخصيص الفائض من الموارد: حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
4. يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية: حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.
5. يفيد في اعداد كوادر للإدارة العليا: من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم الى مناصب الادارة العليا في المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

6. يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

7. يساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية

أولاً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

ويعرف على أنه ادارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الاخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه.

والأهداف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ماهو الغرض الأساس للمنظمة؟
- ماهي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها ؟

- ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها ؟

- ماهو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة ؟

- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق أغراضها ؟

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وهي ادارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. هذا المستوى من الادارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ماهو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها الى الأسواق؟

- من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

- كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

ثالثاً: الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية.

والمستوى الاداري يمثل عملية ادارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل

المثال تهتم الادارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافات وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

ان الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لاتهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الاداري بمجموعة من السياسات العامة.

مراحل الإدارة الاستراتيجية

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

أولاً: مرحلة التصميم:

ـ ويطلق عليها أيضًا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضًا تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفة.

ـ وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

ثانيًا: مرحلة التطبيق:

ـ تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما

تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

ـ وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

ـ وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

- ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية.

ثالثًا: مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

اما المراحل الاخرى التي تمر بها الادارة الاستراتيجية تكمن في:-

1- **مرحلة التحليل والرصد البيئي:**

تتعرف الشركات أو منظمات الأعمال بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية والتي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات. والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال، والذين يقومون بتحليلها إستراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال. والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن

طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses، وهذه العوامل (القوة والضعف) قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص والعوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

2- مرحلة صياغة الإستراتيجية:

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد، لتتمكَّن الإدارةُ العليا من استغلال الفرص، وتتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة، وتحد من نقاط الضعف، بأسلوب إيجابي وفعال.

وتحتوي عملية صياغة الإستراتيجية التحديدَ الشاملَ والدقيق لكل من المجالات الآتية:

أ - تحديد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال.

بعد تحديد الرؤية، وهي صورة المنظمة وطموحاتها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد.

وتُحدَّد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال، وهي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشداً رئيساً للشركة، تقارن وتقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها، وجميع السياسات قبل وبعد رسمها، وكذلك الإجراءات التنفيذية، وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد.

وتستطيع الشركة أو منظمة الأعمال بعد تحديد رسالتها أن تجيب عن هذه الأسئلة الهامة:

- ما هو عمل الشركة الآن؟

- وكيف سيكون وضع العمل في المستقبل؟

- لمن يؤدَّى هذا العمل؟

- لماذا أُسِّست الشركة؟

ب - تحديد الأهداف التي تستطيع الشركة أن تحققها على المدى البعيـد: مـن المعـروف أن الأهـداف مـا هـي إلا نتـائج النشـاط السـابق تخطيطـه والتـي عملـت الشركـة عـلى تحقيقه.

وتحدد الأهداف:

- ماذا يجب أن يُنجَز؟

- ومتى يكون الإنجاز؟

وهناك فرق بين الأهداف objectives والغايات Goals، فالأهداف تُشتق مـن الغايـات. والغايات هي حالة عامَّة لما يريـد أن تحققـه الشركـة في المسـتقبل البعيـد، مـثلاً: تريـد الشركة تعظيم الربح، أما الهدف فقـد يكـون تحقيـق صـافي الـربح سـنوياً بنسـبة 10%، وهذا معناه السعي للغاية وهي تعظيم الربح.

ج - وضع الإستراتيجيات وتطويرها:

- الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة corporate strategy .

- إستراتيجيات وحدات الأعمال business strategy .

- الإستراتيجيات الوظيفية function strategy .

د - وضع السياسات:

يجري وضع السياسات وهي مجموعة من المبادئ والمفاهيم من قبل الإدارة العليـا لـكي تبين وتصف من خلالها القواعـد والإجـراءات الأساسـية للتنفيـذ. وتنبـع السياسـات مـن المصدر الرئيس وهو الإستراتيجية التي اختارتها الشركة، لتشكل هذه السياسـات خطـوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل الشركة في اتخاذ القرارات.

3- تنفيذ الإستراتيجية:

وهـي العمليـة التـي عـن طريقهـا تُوضـع الإسـتراتيجيات والسياسـات موضـع التنفيـذ

من خلال ما تضعه الإدارة العليا من برامج، وخطط، وميزانيات، وقواعد، وإجراءات... إلخ.

4- المتابعة والسيطرة:

المتابعة والسيطرة هما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد مدى نجاح خيارهم الإستراتيجي المطبق في تحقيق غايات وأهداف الشركة، ويتم التقويم على مستوى الشركة ككل، ومستوى وحدات الأعمال والوظائف.

نتائج مذهلة للإدارة الاستراتيجية

ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي:

1. تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.
2. تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
3. خلق جو عمل جديد.
4. تشجيع المبادرة الفردية.
5. القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات الى الادارة المتوسطة الإشرافية.
6. ارتفاع الانتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.

ويتمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور ويلش من خلال الأفكار التالية:

-التخلي عن البيروقراطية.

- تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة الى العمال مع تفويض الصلاحيات.
- التخلي عن التقنية المتدنية والمكننة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.
- الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.
- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.
- اعتماد مبدأ شركة بلاحدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الانتاجية.

- وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة، وان يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي.

الفصل الثاني

نموذج عملية الادارة الاستراتيجية

نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية

أولاً- تحديد رسالة المنظمة: Mission of the Organization وهـي عبـارة عـن جملـة أو عـدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميّزها عـن غيرهـا مـن المـنظمات، وتختلـف هـذه البيانـات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1- بيان الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة.

2- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.

3- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

ثانياً- تحديد الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives : عقـب الانتهـاء مـن تحديـد رسـالة المنظمة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهـداف الرئيسـية للمنظمـة والغـرض مـن وضعها هـو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

ثالثاً- التحليل الاستراتيجي للبيئة Strategic Analysis: يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمـة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هـذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية.

وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول:

ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

المستوى الثاني:

ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط).

المستوى الثالث:

ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

1- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.

2- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.

3- التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.

4- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.

عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة ويمّر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:

أولاً- تحديد جوانب قوة وضعف .

ثانياً – تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة.

رابعاً- الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice: : يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

1- تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة: يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر وأشهر هذه الأدوات وأهمها:

- أسلوب تحليل محفظة الأعمال Business Portfolio Analysis.

- أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية.

- مصفوفة SWOT .

- مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

2- تقييم البدائل الإستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها.

خامساً- التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation : تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

1- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.

2- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجية.

3- أن تكون السياسات جيدة ودا عمة للاستراتيجية.

4- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية.

5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

سادساً - الرقابة الإستراتيجية :Strategic Control هناك وجهات نظر سابقة تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية، وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً.

وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة وعلى هذا فلابد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية:

-هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟

-هل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟

-هل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

-كيف يمكن وصف الأداء، هل تم تحقيق الأهداف الموضوعة؟

هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟

وفي ضوء ما سبق تعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها:

1- عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة.

2- يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة.

3- تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة وذلك لجعل أداء المنظمة في أفضل).

الفصل الثالث

ادارة المخاطر الاستراتيجية

ادارة المخاطر الاستراتيجية

تمهيد

مفهوم ادارة المخاطر المواضيع التالية: الاصابة الشخصية، اصابة البيئة، هدم الممتلكات، استحقاق الديون، النشاطات الاجرامية والخسائر المترتبة عنها بما في ذلك الشهرة. ان ادارة الموارد البشرية وادارة المخاطر تشمل المخاطرة التي قد يسببها الفرد في المؤسسة. ومن الامثلة على هذه المخاطر: الاحتيال، السرقات، الانشقاق، بيع المعلومات، الاهمال ... الخ. ويعتبر بحث هذه الامور بانفتاحية في العديد من المنظمات من المحرمات ولا يرغب احد في الحديث عن ذلك حتى لو كان الامر حقيقة واضحة ومعروفة.

ولا يسمح بالحديث عن ذلك لانه قد ينعكس سلبا على الادارة او يمكن ان يبرهن على عدم وجود نظام في المؤسسة. ومن المعلوم بأن النشاطات الاجرامية في بعض مؤسسات الاتصالات قد سببت خسائر فادحة. ويتم التستر على هذه الاحداث في معظم الحالات وقلة من الناس تعرف ما حدث. وهذا النوع من التستر لا يساعد المؤسسة في التغلب على المصاعب.

هدف الدراسة

وهدف هذه الفصل هو فتح الحوار وايجاد الحلول، فالاهمال في اداء الواجب في انظمة الاتصالات موجود. والتماسك بين الكوادر سيجعل من الصعب تغيير النظام القائم او التغلب على الاهمال المشار اليه:-

1- الاهداف: ويمكن تلخيص اهدافها فيما يلي:

- ابراز الاستراتيجبات والطرق والوسائل الممكنة لتقليل المخاطر (عدم التأكد).
- وصف وايجاد الحلول لتقليل المخاطر بالنسبة للكوادر والزبائن المعنيين بالمخاطر العالية.
- اهتمام مدراء الموارد البشرية الى موضوع ادارة المخاطر والقيام بنشاطات للتقليل من المخاطر على الافراد.

2- نشاطات ادارة المخاطر: وتشمل نشاطات ادارة المخاطر الخطوات التاليـــة:

- الخطر (متى واين يمكن ان يحدث).

- تحديد الخطر (الكلفة و/ أو الخسارة التي يسببها الضرر).

- التحكم بالخطر (الاجراءات الكفيلة بتقليل او منع الضرر).

- تحليل الخطر (يشمل اول خطوتين).

3- الاستراتيجية المؤسسية في معالجة المخاطر: وفيما يـلي أهـم العنـاصر الاساسـية للمخـاطر التـي يمكن وضعها في خطة المؤسسة:

1- المخاطر الماليـــة:

- ضياع الاموال عند اخذ قرض خارجي بسبب تغير اسعار العملات.

- الفوائد العالية على الاموال المقترضــة.

2- مخاطر الاعمال بمافي ذلك الاعمال الذهبيـــة:

- فقدان حصة في السوق او وضع اسعار سوق خاطئة (نقص في العائدات).

- كشف المعلومات للمنافسين عن سياسة التسعير ونسبة المشاركة في الســوق.

- الاستراتيجية والوسائل الخاصة للتعامل مع الزبائن.

- التقويم المنظم وتحليل المعلومات.

3- مخاطر الأمن الوطني في حالة النشاطات العسكريه وغير ذلك.

الكوارث وكيفية التأمين عليها

- الاضرار بالممتلكات بسبب الهزات الارضية والحرائق والارهاب ... وغير ذلك.

- كوارث الامن الصناعي .

- بيئة العمل وسلامه العمل.

اما كيفية التأميــن

- سياسة التأمين بالنسبه للكوادر والممتلكات يجب ان تبني على اساس تحليل المخاطر.

- الشهرة والنوايا الحسنة.

- الصورة والثقة بمنظمة الاتصالات.

- المعلومات الاحصائية وميزان المدفوعات والمعلومات التي تدعم النشاطات ونتائج عمليات التشغيل.

مفهوم ادارة المخاطر كجزء من الاستراتيجية المؤسسية

ويتم وصف سياسة كيفية التعامل مع المخاطر عادة في الاستراتيجية المؤسسية، ويمكن لاهداف النشاطات ان تكون مؤشرات على مستويات الخساره المتوقعة او حدود هذه الخسائر.

أنواع المخاطر

1- المخاطر العادية:

ويمكن معالجة المخاطر العادية كأحداث يومية، مثل تجاوز الحدود او التجاوز.... الخ. وهناك عدد من النشاطات لتقليل اثار هذه التجاوزات والخلل مثل:

- تخزين قطع الغيار (تبديل الوحدات المعطوبة).

- تركيب وحدات احتياط (مثل مولدات الطاقة).

- الاستثمار في انظمة المراقبة (انظمة الانذار).

- تعيين " نواب " للمهام ذات القيمــة.

- منع السرقات بوسائل أمن جيدة والحماية من الدمار الناتج عن الحريق ... الخ.

2- المخاطر المركبـــة :

تكون العمليات ضمن المخاطر المركبة متكاملة في عملية القرارات الادارية. ومن هذه النشـاطات ما يلي:

- استراتيجيات استثمار بديلة (ومن المهم وصف هـذه البـدائل وأخـذها بالاعتبـار) وتشـمل هـذه الاستراتيجيات ايجاد الطرق البديلة في الشبكة.

- تنويع نطاق الخدمات او المنتجات لتلبية الاحتياجات المتنوعـة للسـوق (حيـث لا يـتم الاعـتماد على منتج واحد فقط).

- التركيز على العمل الرئيس لزيادة الفعالية وتعزيز المنافسة.

- يتبع تطوير المنتج البحث التقني ويتم تحضـيره لضـم منتجـات جديـدة. ويمكـن اعتبـار عمليـة التبرير المنطققية اليومية جزءا من هذه العملية التطويرية.

- تطوير الموارد البشرية. رفع مستوى الكوادر لتكون قادرة عـلى تلبيـة الطلـب المسـتقبلي وتعيـين الكوادر الجديدة اعتمادا على الطلب المستقبلي.

3- المخاطر الكبيرة :

وهــي المخــاطر التــي يمكــن ان تــؤدي الى خــروج الشركــة خــارج نطــاق الأعــمال بســبب تقــادم منتجاتها.وللتغلب على مثل هذه المخاطر فأن احد الاستراتيجيات الرئيسية للمزودين الكبار وجود أبحاث مكثفة وتطوير قطاع التخطيط للمنتجـات المسـتقبلية. ولا تسـتطيع مؤسسـات الاتصـالات الصغيرة المساهمة في عمليـات البحـث ولا تسـتطيع تـوفير مـوارد خاصـة لمثـل هـذه النشـاطات. وتشمل عملية التحليل لمواجهة المخاطر الكبيرة العمليات التالية:

- تجديد التقنية (تحديد الاجهزة والمعدات القديمة).

- الابحاث الاساسية والتطوير (تحديد العمر الاقتصادي للمنتجات والخدمات).

4- ادارة المخاطر كجزء من الثقافة المؤسيسـة:

والسؤال الاكثر اهمية هو " كيف تكون اداره المخاطر جزءا من الادارة الثقافيه في الشركـة " كيـف يعرف موضـع المخـاطر وكيـف تـتم العنايـة بـه عـلى المسـتويات المختلفـه لمؤسسـة الاتصـالات ؟ وتختلف المخاطر من ثقافه الى اخرى.

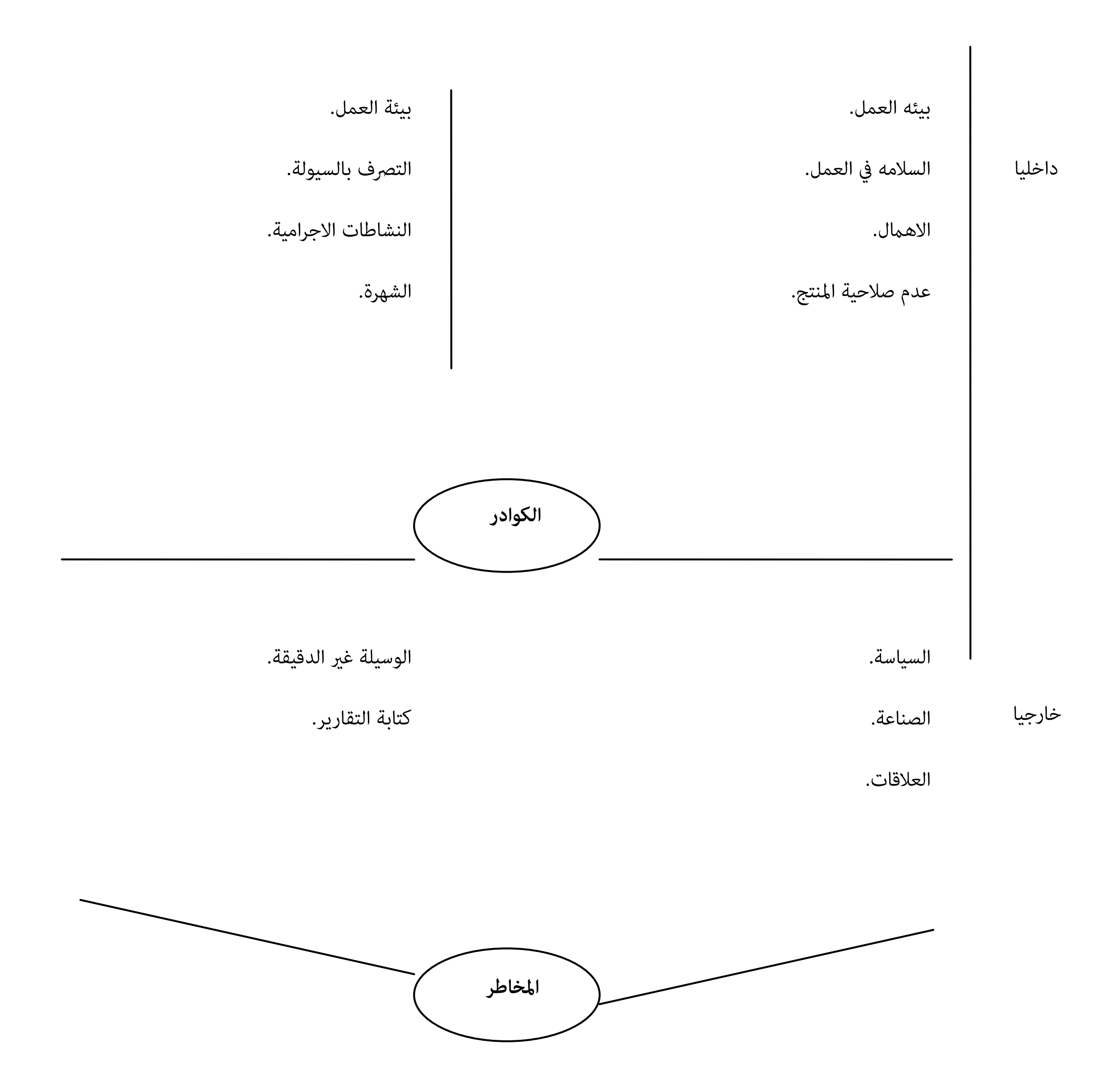
ويعتبر الاطار الاكثر قبولا لهذه الاختلافات هو ذلك الاطار الذي تم وصفه في البحـث المقـدم مـن هوستفيد Hofstede . ويرى هذا الاطـار ان هنـاك خمسـة ابعـاد في الثقافـات الوطنيـة، واحـدها الابتعاد عن الامور غير المؤكدة. وهذا يحدد بالمدى الذي يشعر الناس تجاهـه بـالخوف مـن عـدم التأكد وغموض الحـالات ويسـعون لتجنبهـا. وتتميـز الـدول الناميـة بالثقافـة التـي تظهـر تجنـب الخوض في الأمور غير المؤكدة. ويجعل التطور السياسي الذي يصـعب توقعـه (تـؤثر فيـه المـؤثرات الخارجية) عملية التخطيط واتخاذ القرار معتمدة بشكل كبير جدا على القرارات التي تؤخـذ عـلى مستوى الادارة العليا. وفي نفس الوقت يمكن ان يتغير القرار في اليوم التالي بسبب التأثير السياسي. وتعتمد الثقافة المؤسسية بشكل كبير على قرارات الوزراء ومجلس الـوزراء .... الـخ. ويمكـن ايجـاز ذلك:-

1- المحاسبة والثقــة.

يجب ان تضم العناصر الاساسيه لادارة المخاطر الى الوصف الوظيفي للادارة والكوادر، ويتم تحديد نظام تحمل المسؤولية والصلاحية في الوصف الوظيفي، وتوجه الإجراءات المتوقعة الى اوامر العمل والى طلبات المشتريات المحليه ... الخ. ويـتم وصـف حـدود المشـتريات المحليـة بوضـوح وتوضـيح حدود اجراءات التعيين.

2- السرعة في اتخاذ القرارات.

واحد المخاطر الشائعه هو عدم الاهتمام بالاشياء. حيث يتم تأجيل الامور الصعبة وغـير السـارة في بعض مؤسسات الاتصالات، ويعتبر التوقيت مهم (موعد اتخاذ القرار) وكذلك التأخير، عنـد شـعور المدير بانه لا يتم اتباع الاجراءات الصحيحة، ويقلل اتخاذ اجراءات سريعـة مـن المخـاطر (النتـائج السلبية). ومن الصعب معالجة الحالات بعد مرور الوقت محدد.



المخاطر الداخلية والخارجية

تنفيذ القواعد والتعليمات بالقوة

الطريقه الطبيعيه لادارة وقيادة المؤسسات هي طريقة الادارة بالاهداف (MBO)، ويوجد لبعض المهام (مثل السلامة والتعامل مع السيولة) قواعد وتعليمات، اما الضعف الشائع في العديد من المؤسسات فهو عدم تعميم هذه القواعد والتعليمات، ومن النادر متابعة تحديث أو ادخال قواعد جديدة، ويتم تناسي اجراءات التحليل والبحث عن الامور الواجب تحسينها. ومن اهم هذا القواعد:-

1- قواعد السلامة والتعليمات:

وعادة ما يتم اتباع تعليمات السلامة الجديدة بشكل جيد. وهناك نزعة لنسيان مراجعة القواعد القديمة وتطويرها لتواكب التطور (خاصه عندما تتغير البيئة). وعلى الادارة عمل متابعة منظمة بحيث تكون احد عاداتها الحسنة. وفي العديد من الحالات يتم تخطي التعليمات عند ادخال طرق جديدة وادوات جديدة. ويمكن ان تتغير المعايير بسبب الاتفاقيات الدولية (رموز الالوان، والترميزات ... الخ). ان توزيع مثل هذه المعلومات والمتابعة لكيفية استعمال المعلومات هي طريقة اخرى للتقليل من المخاطر.

2- التصرف بالسيولة:

وتخضع هذه التعليمات للشروط والمعايير الوطنية والدولية وتعتمد من قبل مؤسسات الاتصالات. والمثال التقليدي: يجب تدقيق المدفوعات بواسطة شخصين مخولين، ويجب ان تدخل كل الاموال المقبوضة دفتر الاستاذ، وبشكل مشابه هناك حماية بيئة ضد السطو والسرقة.

3- الخصومات:

وهناك نوعان من الخصومات التي تواجهها المؤسسة وتتعلق بالامور القانونية: المهام القانونية وإدارة الموارد البشرية، وتتعامل المهام القانونية مع الخصومات الخارجية، اما ادارة الموارد البشرية فتتعامل مع الخصومات الداخلية، وتتعامل الاولى من خلال القوانين وتمثل الشركة في المحاكم في القضايا المرفوعة سواء من قبل او على الافراد او المجموعات خارج مؤسسة الاتصالات. اما الثانية فتمثل الشركة في الخصومات التي تحدث بين الافراد في داخل المؤسسة او بين الاتحادات العمالية والمؤسسة. ويجب ان تكون الاجراءات موصوفة ومعروفة للقائمين على هذه المهام. ومثال على ما ورد الخصومات المتعلقة بالتصرف او الادب.

هل يعرف المستخدم العادي القواعد والتعليمات

تشكل القواعد والتعليمات المصممة جيدا ونظام التوزيع وعمليات المتابعه لكيفية تطبيق القواعد والتعليمات العناصر الاساسية في إدارة المخاطر، وتدل الخبرة على ضعف المتطلبات الاساسية في العديد من مؤسسات الاتصالات للتأكد من معرفة الكادر للقواعد والتعليمات. وتشكل معرفة الكادر للقواعد والتعليمات عامل دعم للادارة كما يلي:-

1- المعلومات- وهناك دوما مخاطر تنتج عن انتشار معلومات خاطئة عن التعليمات والقواعد والاجراءات. والنمط السائد هو تضمين الاخبار الجيدة ونسيان الالتزامات السيئة، ويجب ان يكون هناك نظام متابعة للتأكد من فهم الموظفين للتعليمات ونظام تحكم جيد للتأكد من وصول المعلومات، وقد ازدادت أهمية اعطاء المعلومات الصحيحة في البيئة التنافسية.

2- القرارات على المستوى الصحيح في المؤسسة- ويتم اتخاذ الكثير من القرارات على المستويات العليا في مؤسسات الاتصالات، ويتم ارهاق المدير العام بالقرارات اليومية التي يجب اتخاذها. وبالتالي تزداد احتمالية ارتكاب الاخطاء بسبب الضغط الذي يتعرض له المدير العام.

المدراء في ادارة المخاطر

ويمثل المدير الشركة باستمرار، وهذا الدور يشمل التعامل مع المخاطر، وخاصة مدراء الادارة العليا. وكلما كان الموقع في قمة الهرم كلما زادت المخاطر ذات العلاقة للاعمال التي يقوم بها والفرص المتاحة (المخاطر التجارية).

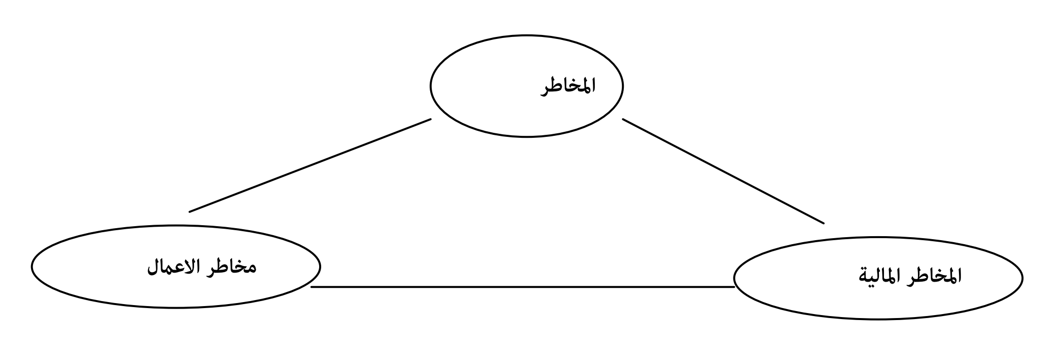
اسلوب ادارة المخاطر

ويعني مفهوم ادارة المخاطر العلميات التي تعنى بتعريف المخاطر وتحليل المخاطر وتحديد المخاطر واقتراح النشاطات الكفيلة بتقليل هذه المخاطر. وكمثال على تطبيق مثل هذه الطرق، عندما يتم التأكد بأن الكادر المحلي والخارجي لا يستطيع التعامل مع

الوثائق (نقل المشتركين ومواقع الشبكة وفواتير الخدمة ... الخ). والهدف الاساسي لادارة المخاطر هو منع حدوث الدمار بشكل أو بأخر. وتتطلب كافة الاعمال المطلوبة لتجنب الدمار والحماية وتوفير البدائل ووضع تعليمات الحمايه والامان والتأمين وغيرها كلفة معينة. وجدوى ادارة المخاطر يجب ان توفر الحكم على مقارنة كلفة المخاطر مع كلفه تعديل الدمار وتعويض الخسارة في الداخل.

بدائل في تعليمات الاستثمار وتحليل المخاطر

تعتمد جودة عملية اتخاذ القرار على وجود خطط بديلة لعملية الاستثمار. ونقطه البدايه هي تقدير (التوقع) السوق والدخل المتوقع والفوائد من السوق، وبوصف البدائل (الطلب والكلفة) يتم توفير المرونة وخلق الحلول الاخرى لصانعي القرار. وفي نفس الوقت فأن تحليل المخاطر سيقلل الخطر الاقتصادي الاجمالي (مخاطر الاعمال).



التغيير في الدخل

العنايه الخاصة بالسيولة

تعتبر السيولة احد اهم المهام التشريعية في ادارة المخاطر، والخطر الشخصي للذين الذين يحملون النقود اكبر من غيره في مؤسسات الاتصالات. فاذا تم تعميم الاخطاء او سوء السلوك في عملية الفوترة او النشاطات الاجرامية وعلم بها الزبائن فان ذلك سيؤثر سلبا على سمعة مؤسسة الاتصالات. والنتيجة لذلك هي زيادة عدد الشكاوي والخسارة في الحسابات، وأهم مراحل العناية بالسيولة ما يلي:-

1- اغلاق الدفاتــر:

العمليه المنظمة في اغلاق الدفاتر (دفتر الاستاذ) ستعطي الفرصة للـتحكم بالسـيولة، ولـذلك فانـه من الاهمية بمكان ان لا يكون هناك تأخير في مثل العملية. وسـتتحمل الادارة مخـاطر اضـافية اذا حدث تأخير في هذه العملية.

2- استقبال السيولة النقديـة:

هناك عدة قواعد يجب اتباعها عادة عند التعامل مع السيولة، فمن المهم عند الحصول على النقد بان يتم اعطاء مقدم النقد سند قبض بذلك، وهذه السندات يجب ان تكون لهـا ارقـام متسلسـلة ويجب ان يتم التأكد من هذا التسلسل.

3- العلاجية في الدفع:

ان اجراءات الدفع يجب ان يتم تحديدها بدقة، ويمكن اجراء التحكم من قبل جهة مسـتقلة عـن المؤسسة، ان تنظيم هذه العمليـة للراوتـب والمكافئـات عـبر البنـوك سـوف يحسـن مـن فعاليتهـا وكذلك يرفع من سريتها وأمنها.

دفع المكافآت والعمل الاضافـي

ان دفع الرواتب والمكافئات لا زال يعمل على الاساس النقدي في الكثير مـن مؤسسـات الاتصـالات. ويتم دفع الرواتب يوميا في العديد من الاقطار (خاصة تلك التي تعاني من ارتفاع نسـبة التصـخم) بناءا على طلب الكوادر، وتحدث في مثل هذه الدول العديد من حالات السرقـة والسـطو. وتكـون كلفة المخاطر عالية لانها تتطلب توفير أمن اضافي لحماية الافراد. اضـافة للخسـارة في الانتـاج يـوم الدفع، لذهاب العديدين للتسوق (خوفا من ارتفاع الاسعار في اليوم التالي). وتشمل ما يلي:-

1- المكافآت- الهدف الرئيسي للمكافئات هـو تغطيـة الكلفـة الناتجـة عـن بعـض الاعـمال (مهـام واجبات)، ومن الامثلة على ذلك مكافئات السـفر. وهنـاك تطبيقـات لكيفيـة اسـتخدام المكافئـات كجزء من نظام الرواتب في العديد من مؤسسات الاتصالات، والخطر الناتج عن ذلـك يشـمل سـوء استخدام الزيادة عندما تصبح هذه المكافئات جزءا من نظام الرواتب.

2- العمل الاضافــي- وتكون الاجراءات الادارية للتأكد من لزوم العمل الاضافي ام لا عملية معقدة جدا، والمبدأ العام لذلك هو ضمان العمل الاضافي قبل العمـل بـه، وعـلى مـدير المشروع او المـدير المصادقة على العمل الاضافي مقـدما، ويجـب عمـل ذلـك مـن خـلال العلاقـة بـين النتـائج اللازمـة والموازنة.

هل يستطيع الموظف العادي بمؤسسة الاتصالات ان يكتفي براتب واحد؟

يعاني الفني العادي في العديد من مؤسسات الاتصالات من مشاكل في الاعتماد على راتبـه الاصـلي. وهناك اتجاه عام لدى جميع الافراد لمحاولة الحصول على مال اضـافي. وبالتـالي يـزداد خطـر سـوء استعمال وقت الشركة واجهزتها ومعلوماتها ... وغير ذلك، والتي تتمثل في:-

1- الاعمال المتوازيـة- يزاول العديد من الافراد اكثر من عمل على التوزاي (في اوقاتهم الحرة) مثـل العمل في التجارة والزراعة واصلاح اجهزة التلفزيـون وتركيـب المقاسـم اليدويـة وصـيانتها ... الـخ، ويمكن قبول ذلك عندما لا يتعارض مع العمل الاصلي.

2- الاعمال الخاصة- ان امكانية عمل المكتب مكان عمـل للعمـل الخـاص هـو نـوع اخـرمن سـوء استخدام موجودات الشركـة، والجـواب الافضـل لمثـل هـذه النشـاطات هـو التأكـد مـن ان ابقـاء الموظفين مشغولين في اعمالهم والتأكد من توفي البيئة المناسبة لزيادة الانتاج خلال وقت العمل.

3- الامور القانونية- يجب مراجعة الشروط القانونية لممارسة اكثر من عمل مع الاخذ بالاعتبار بان ذلك قد يكون الطريقة المناسبة للمحافظة على الكوادر وبنفس الوقت انجاز الاعمال.

4- نقل الكوادر- لمنع قيام بعض الافراد من بناء استقلالية ذاتية، وبما يؤثر سلبا على الزبـائن فانـه يمكن استخدام استراتيجية اجراء التنقلات بين الكـوادر. ويمكن ان يكون ذلك لعرض وجهات النظر (السلبية) عن الولاء أو ارتكاب الاخطاء.

نتائج الخسائر(خسارة السمعـة)

عند تفشى الامور المتعلقة بالنشاطات الاجرامية مثل الفواتير المزيفة والفساد والسرقة من الزبـائن ... وغير ذلك، فان عددا متزايد من الزبائن سيفقدون الثقة بالمؤسسة. وهـذا يعطـي المجـال امـام البعض للادعاء بحدوث ذلك معهم، وبالتالي تتزايد عدد الشكاوي الموجهـة ضـد المؤسسـة. ولـذلك يجب تطوير مفهوم ادارة المخاطر في هذا الحقل.

كيفية استخدام المدقق

تحتاج كل مؤسسة الى مهام التدقيق. ويجب استخدام خـبرة ومعرفـة المـدققين لتطـوير وتحديـد الاطار القانوني للمؤسسة. ويجب ان يكون للتدقيق دورا مميزا في العمل اليومي للتأكـد اسـتخدام الاجراءات الصحيحة والموثوقة. وتتضمن ما يلي:-

1- الدور الاستشاري للمدقق:

يكون دور المدقق في العديد من مؤسسات الاتصالات محددا ومعروفـا بشـكل جيـد. احـد الامـور التي تساعد على تقليل المخاطر هـو اسـتخدام المـدقق في شرح القواعـد وتوضـيح السـلوك الجيـد وتعزيز عملية الاتصال.

2- وضع المعايير طبقا للتطبيق وعملية المتابعة:

ان دور المدقق هو وضع المعايير ومتابعـة تنفيـذها. وهـذا الامـر مهـم خاصـة عنـد انشـاء وحـدة جديدة وذلك لوضع اجراءات سليمة منذ البداية.

دور الاتحادات في ادارة المخاطر

ان الدور الاساسي لادارة المخاطر في العلاقة مع الاتحادات هو تشجيع اهـداف الاتحـادات لحمايـة مصالح اعضائها. وعلى الادارة اخذ المخاطرة بالحسبان عند التقاء الاتحادات والنقاش معها، وتكون المخاطرة الكبرى من الادارة هي تجنب الخوض في بعض الامور املا في عدم حدوثها.

وهناك دوما جانب غير رسمي في العديد من المؤسسات له القدرة على الوصول للمعلومات اينما كانت، وهذا هو الخطأ الشائع في العلاقة مع الاتحادات ويمكن ان يخلق العديد من المشاكل التي لالزوم لها.

التدريب على ادارة المخاطر وتقليل عملية الوقوع في المخاطر

الهدف التدريبي الاساسي في هذا الموضوع هو تحسين المواقف والولاء للشركة، ويتم بناء المواقف تجاه المخاطر بالتدريب والدراسات للحالات المختلفة، ويتمتع العديد من زبائن الاتصالات بالخبرات الطويلة في ادارة المخاطر ويطلبون ان يكون وموضوع المخاطر موضوعا ذو وجود دائم في الاعمال التي تمارسها المؤسسة. ولبدء عملية التدريب على ادارة المخاطر فان الموضوع حساس نوع ما خاصة في البداية ولكنه من المهم اعطاء تدريب اولي وفي حالة النجاح يتبع بعملية التدريب الاساسية لمجموعة من الاشخاص الذين سيقومون بالعمل في مجال ادارة المخاطر، وتحتاج المؤسسة لعدة سنوات للاستجابة الكاملة لموضوع ادارة المخاطر.

خطة ادارة المخاطر

خطة ادارة المخاطر التي ترسي الاساس لكيفية ادارة المخاطر وسينفذ المشروع. فهو بمثابة ارشادات للخطر العملية ، والعتبات ، والأشكال ، وتحديد ادوار ومسؤوليات اصحاب المصلحه في ادارة المخاطر. ومن الجدير بالذكر أن خطة ادارة المخاطر ليست على قائمة محددة من المخاطر وانها لا تستخدم لانشاء استراتيجيات خاصة للمخاطر، ما ان يتم تحديدها. ومن الخطة:-

1- طلب:

خطة ادارة المخاطر هو المشروع المشترك مع الجهات المعنية لتوضيح ادوارهم ومسؤولياتهم في عملية إدارة المخاطر وتحديد المخاطر المحتملة عنده محددة والتي هي حقا من قلق المنظمه. كما أنها تحدد خطر عملية وضع الميزانيه، بالتفصيل كيف ومتى خطر طوارئ قد تخصص الاموال وتطبيقه.

2- المحتوى:

إدارة المخاطر وتتألف الخطة من المعلومات الاساسية حول كيفية ادارة المخاطر وستجري خلال هذا المشروع. انها لا تعالج السلوك المحددة المرتبطه مخاطر محددة ، ولكن بدلا من اشكال اطارا لبقية من عملية إدارة المخاطر.

المخاطر التي تتعرض لها الخطة

1- مخاطر عملية:

المخاطر قد تكون العملية بسيطة مثل خطوتين (سياسي، والتقييم والاستجابة او معقدة مثل ست او سبع خطوات سياسي، التخطيط، وتحديد الهوية، والتأهيل، والتقدير الكمي، واستجابة التنمية، والاستجابة التحكم). الخطوات العملية ينبغي ان تتضمن توضيحا حول كيفية كل من هذه العمليات سوف تنفذ على مستوى وعمق المعلومات التي يتعين تقديمها للكل.

2- المخاطر المسؤوليات:

كما ان المشتري والبائع في المشروع بيئات مختلفة المسؤوليات من اجل انجازها، وذلك لديها مسؤوليات مختلفة للمخاطر. ينبغي أن تكون تلك المسؤوليات المبينه هنا. ويمكن ان تشمل مسؤوليات معلومات عن الذين سيتولون تحديد المخاطر، وكذلك الذين ينبغي لهم تقييم ووضع استراتيجيات لتلك التي هي من اعظم اهمية.

3- المخاطر العتبات:

عتبات تمثل الشخصيه والتنظيمية من اجل التسامح المخاطر. وهم تعاريف التسامح من حيث الميزانيه، وجدول زمني، والاحتياجات، وغيرها من القضايا الحساسة الثقافيه (سياسي، والسياسة، وتعرض وسائل الاعلام). وهم عادة كما اعرب عن السقوف التي وراء هذا المشروع ينبغي ان لا يمضي، كما الاخطار او نقاط للالمناصب العليا للادارة.

4- المخاطر المالية:

هذا العنصر من خطة لادارة المخاطر يمكن ان تعالج كلا من الاموال المرصوده للمخاطر في اطار المشروع (احتياطى الطوارئ) وصناديق توضع جانبا خارج السيطرة لمخاطر المشروع يدخل في اختصاص (ادارة managemen

الاحتياطي). وفي كلتا الحالتين، فأن هذا العنصر من تفاصيل الخطة، وكيف ومتى فريق المشروع قد سحب هذه الاموال من حسابات احتياطية. المخاطر المالية ويجوز ايضا تقديم التفاصيل عن كيفية المبالغ لحسابات احتياطية ستنشأ.

تقييم المخاطر

لان البروتوكولات التقييم تختلف من مشروع الى آخر، وخطة ادارة المخاطر وينبغي ان تشمل بعض التفاصيل عن كيفية المخاطر ستكون سجل ويطلق عليه. خاصة لخطر التأهيل ، ينبغي ان يكون هناك تعريف بعض المصطلحات لكلا احتمال حدوث مخاطر وقوع التابع للتأثير وينبغي ان يتحقق. العديد من المشاريع توظف العالية المتوسطة المنخفضه (ح - م - ل) مخطط للتأثير على حد سواء والاحتمال. خطة ادارة المخاطر التي ينبغي ان تحدد كل تلك المصطلحات.

توقيت العملية للخطة

عالية المخاطر المشاريع قد تتطلب اعادة تقييم المخاطر متكررة، المشاريع مع انخفاض مخاطر قد لا تحتاج الى مثل هذه الترددات. أدارة المخاطر التي ينبغي ان تشمل الخطة بالتفصيل عن تواتر تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة للتنمية، فضلا عن التطبيق المناسب لتعقب اى عمليات او الوثائق.

النهج المتبع في الخطة

من اجل كل عنصر من العناصر من خطة ادارة المخاطر، والنهج التي قد تكون متباينة على نطاق واسع. والسبيل الى ذلك هو لضمان قدر من الاتساق من مشروع الى آخر داخل المنظمه. احد الامثله على ذلك هو المقدمة هنا :

- مخاطر عملية.

المخاطر يتم تحديدها خلال جلسة لطرح الافكار اولية اشراك كل ما هو متاح من اعضاء الفريق. (يتم تحديدها من مخاطر استخدام الجمل الكاملة لتوضيح طبيعه الاثر السلبي لانها قد تكون لديه عن المشروع و / أو المنظمه) . ويجوز تقييمها باستخدام ح - م - ل مخطط يعرف هنا من قبل مدير المشروع و/ او حالته يعينه. تلك المخاطر تحقيق برصيد م ح - او يكون اكبر على موقع الفريق في قائمة المراقبة ، وسيتم تحديد

استراتيجيات للكل. استراتيجيات ستصبح جزءا لا يتجزأ مـن المهـام في نشـاط فريـق قائمـة وسـيتم تعيين اعضاء فريق الفرديه. أنها كما سيتم تتبع الانشطه في الـبرامج الحاسـوبيه لادارة المشـاريع في خطر الجدول وسيتم تحديث لتعكس الوضع الراهن، عملية يتم تحديثها مـرة واحـدة عـلى الأقـل كل 2 اشهر.

- المخاطر المسؤوليات.

مدير المشروع مثابة خطر المنسق (مـارتن) سـيكون مثابـة خطـر محفوظـات للمنتخـب سـواء في تحديث البرامج الحاسوبيه لادارة المشاريع والمخاطر في تقديم تقارير الى الادارة على اساس ما هـو مطلوب. أعضاء فريق يكون مسؤولا عن النشاط المخاطر المسنده اليهم. جون سي سـوف الوثيقـة دقـائق مـن جميـع المخـاطر اجتماعـات وتكـون مسـؤولة عـن نشر منهـا في غضـون 3 ايـام مـن الاجتماعات 'الاستنتاج.

- المخاطر العتبات.

اي فرد ان المخاطر (اذا جاؤوا الى تمرير) سوف تتجاوز هذه العتبات ينبغي ان تصاعدت الى مـدير المشروع لمزيد من الاهتمام على الفور التوزيع. وهذا تشمل:-

أ- الميزانيه : $ 20،000 .

ب- الجدول الزمني : أي تأثير على المسار الحرج المهام.

ج- المتطلبات : اي اثر اشتراط ان تكـون مرئيـة مـن شـأنه في نهايـة المطـاف إلى العميـل أو تغيـير طبيعه عمل يمكن انجازه .

د- السياسة : اي خطر فوري يمكن ان العميل مكالمه هاتفية إلى جانب الإدارة التنفيذيـة زبـون او المستعمل.

- المخاطر المالية

خطر طوارئ للانشئ هذا المشروع في 8 ٪ من اجمالي ميزانيه المشروع. قد تكون هذه الاموال التي خصصتها إكـمال شـكل w517 ، التعـرف عـلى الطبيعـة المحـددة للوالأسـاس المنطقـي لتخصـيص، اكملت اشكال وينبغي ان تقدم الى نانسي الف في المحاسبه.

الفصل الرابع

الرقابة التقويمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الاستراتيجية

الرقابة التقويمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الاستراتيجية

تمهيد

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها وأثناءه وبعده ذلك أن هذه الرقابة التقويمية تتولى في اجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الاستراتيجية. واستخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً الى اختيار وصياغة الاستراتيجية. واعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في اجراء قياس الأداء للتعرف فيما اذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.

تقييم محتويات الاستراتيجية

- تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.

- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول الى الاستراتيجيات التي تستخدمها.

- تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد اجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. وان يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

تحديد نقاط القوة والضعف في الادارة الاستراتيجية

لا يوجد نقاط قوة وضعف ثابتة بل تتغير بحسب عدد من المحددات والعناصر سواء كان ذلك داخل المنظمة أم خارجها، وهذه المحددات هي التي يمكن أن تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف في الادارة الاستراتيجية ، من أهمها:

1ـ دورة حياة المنظمة.

2ـ طبيعة الصناعة.

3ـ القطاع التسويقي المستهدف.

4ـ طبيعة المنافسة.

5ـ حجم المنظمة.

واليكم الشرح الكامل للمحددات كما يلي:-

[1] دورة حياة المنظمة:

تختلف أهمية نقاط القوة كما يختلف قوة التأثير السلبي لنقاط الضعف بحسب المرحلة التي تمر بها المنظمة، ففي مرحلة الانطلاق يعتبر توافر رأس المال اللازم للإنشاءات وتحمل الخسائر المبدئية والقدرة على الحصول على موارد مالية طويلة الأجل، وتوافر العمالة المدربة، من أهم النقاط التي تحدد إمكانات المنظمة الداخلية وإمكانية نجاحها في هذه المرحلة الهامة من دورة حياتها.

وتختلف نقاط القوة في مرحلة النمو عنها في مرحلة الانطلاق. ففي مرحلة النمو تزداد أهمية وجود علامات تجارية معروفة تمكن المنظمة من إنشاء سوق خاص بها، كما أن توافر قنوات التوزيع والقدرة على الدعاية والإعلان والترويج والقدرة على التوسع وتحقيق هامش ربح مرتفع يساعد على عمليات النمو يعتبر من نقاط القوة الهامة، كما أن غياب هذه النقاط يعتبر من نقاط الضعف الخطيرة.

وعندما تصل المنظمة إلى مرحلة النضج والتشبع بحيث يصبح من الصعب زيادة حصة المنظمة في الأسواق التي تعمل فيها، فإن القدرة على تخفيض التكلفة، وبالتالي السعر هي نقطة قوة هامة تساعد المنظمة على جذب عملاء المنظمات المنافسة، كما أن تطوير المنتج يعتبر نقطة هامة لإطالة دورة حياة المنتج. أما في مرحلة التدهور فإن القدرة على تخفيض التكلفة والأصول والحصول على سيولة هو أهم نقاط قوة المنظمات في هذه المرحلة.

[2] طبيعة الصناعة:

تختلف عناصر النجاح الأساسية من صناعة لأخرى، فوجود موارد بشرية على درجة عالية من الكفاءة هو المحدد الأساسي لنجاح المنظمات التي تعمل في الاستشارات الإدارية والتدريب، في حين أن توافر مركز مالي قوي هو المحدد الأساسي لنجاح المنظمات التي تعمل في الاستيراد والتصدير.

ووجود نظام للرقابة على المخزون هو أحد المحدودات الأساسية في مجال المقاولات وتجارة المواد الغذائية، في حين أن القدرة على وضع جداول التشغيل هو المحدد الأساسي للنجاح في مجال النقل البحري؛ لأن وجود جداول تشغيل دقيقة سوف يجعل السفينة تعمل بكل طاقتها بدلاً من أن تنتقل فارغة بدون حمولة من ميناء لآخر.

[3] القطاع التسويقي المستهدف:

تختلف عناصر النجاح الأساسية التي يتم تقييم مدى توافرها بحسب القطاع التسويقي المستهدف، فإذا كانت المنظمة تعمل في صناعة الملابس وتستهدف الطبقة المتوسطة فإن القدرة على تخفيض التكلفة تعد أهم عناصر القوة، في حين أن القدرة على الوصول إلى تصميمات مبتكرة يعتبر أحد عناصر النجاح الهامة في منظمة تعمل في نفس الصناعة ولكن تستهدف طبقات الدخل العليا. ومعنى ذلك أنه من المحتمل أن تختلف نقاط القوة في المنظمات المختلفة التي تعمل في ذات الصناعة.

[4] طبيعة المنافسة:

تختلف عناصر النجاح الأساسية بحسب طبيعة المنافسة السائدة، فقد يتحدد النجاح بالقدرة على الحصول على التكنولوجيا، أو القدرة على الحصول على التراخيص الحكومية وعقود الامتياز، أو توافر أكبر قدر من الموارد المالية، أو الوصول إلى المواقع الممتازة، أو الوصول إلى حجم معين من الإنتاج، كما أن المنافسة تفرض توافر عناصر معينة للنجاح تتغير كل فترة بحسب استراتيجيات المنافسين، فقد تكون القدرة على منح الائتمان وإعطائه تسهيلات في الدفع هي أهم عناصر النجاح، ثم يتحول الأمر فيصبح شروط وخدمات بعد البيع هو المحدد الأساسي للنجاح، حيث يتبين للمنظمة أن ما يقدمه المنافسون من خدمات تجذب العملاء أكثر مما يجذبهم منح الائتمان ومنح تسهيلات في الدفع.

وأهمية تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية بالمقارنة بالمنافسين تتمثل في أن المنظمة عليها أن تبني استراتيجياتها اعتمادًا على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين كما أن عليها أن تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة.

[5] حجم المنظمة:

تختلف عناصر النجاح الأساسية باختلاف حجم المنظمة، فمعظم المنظمات التي تحول نجاحها إلى فشل وحدث تحول درامي لها من ازدهار وتقدم إلى تدهور وإفلاس يرجع

إلى أنها اتبعت نفس الاستراتيجيات في مرحلتين مختلفتين من مراحل نموها لأنها افترضت أن عناصر النجاح متماثلة بصرف النظر عن حجم المنظمة.

أهداف تقييم الإمكانات الداخلية للمنظمة

لتقييم الإمكانات الداخلية أهداف عديدة من أهمها ما يأتي:

1ـ اكتشاف المزايا التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بالمنافسين، وهذه المزايا هي نقاط القوة التي توضع لها الاستراتيجيات لتعظيم الاستفادة منها.

2ـ اكتشاف نقاط الضعف متمثلة في العيوب والقصور ونقص المعلومات والمهارات والموارد والمعرفة والسمعة، والتي تعوق المنظمة عن مجاراة المنافسين وهي نقاط ضعف ينبغي العمل على وضع استراتيجيات القضاء عليها أو معالجتها.

3ـ اكتشاف مدى توافر المتطلبات الأساسية للعمل في الصناعة والتي لا يمثل توافرها أي ميزة تنافسية نظرًا لوجودها في كل المنظمات التي تعمل في الصناعة، ومن ثم لا تصلح كأساس للمنافسة ولكن غيابها يمثل نقطة ضعف خطيرة.

تقسيم الاستراتيجيات

يمكن تقسيم الاستراتيجيات إلى مجموعتين رئيسيتين:

1ـ استراتيجيات بورتر.

2ـ الاستراتيجيات الأساسية.

أولاً: استراتيجيات بورتر:

[1] استراتيجية تحقيق الزيادة في تخفيض التكلفة:

تحاول المنظمة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كاستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من

بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من النافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.

[2] استراتيجية التميز عن المنافسين:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

[3] استراتيجية التركيز:

وتعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. ويتوقف النجاح في هذه الاستراتيجية من ناحية على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانات المنظمة ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره.

ويلاحظ أن الهدف من الاستراتيجيات الأساسية الثلاثة التي قدمها بورتر هو محاولة زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، كما يلاحظ أنه يمكن تطبيق كل منها بعدة طرق، ويتوقف اختيار هذه الطرق البديلة على الإمكانات الداخلية وطبيعة الفرص والتهديدات المرجوة في البيئة الخارجية.

ثانيًا: الاستراتيجيات الأساسية:

ـ بالإضافة إلى استراتيجيات بورتر ظهرت مجموعة أخرى من الاستراتيجيات الأساسية الأكثر تفصيلاً والتي يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق الاستراتيجيات الأساسية لبورتر.

ومن هذه الاستراتيجيات:

1ـ التكامل الخلفي:

ويعني محاولة المنظمة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها، وذلك لإلغاء المورد أو السيطرة عليه. وهناك أسباب تدعو المنظمات لاتباع تلك الاستراتيجية:

ـ حصول المورد على أرباح كبيرة تمثل عائدًا مقبولاً إذا أرادت المنظمة الاستثمار في شراء مصدر التوريد.

ـ عدم قدرة المورد على الوفاء باحتياجات المنظمة من ناحية الوقت والجودة والسعر.

ـ قلة عدد الموردين بالمقارنة بعدد المنافسين في السوق.

ـ ارتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج.

ـ عند زيادة مخاطر توقف الإنتاج نتيجة لعدم كفاية الموارد الأولية في السوق.

2ـ التكامل الأمامي:

وهو يعني محاولة المنظمة للسيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو الاندماج، وتلجأ المؤسسات لاتباع هذه الاستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوة المنظمة.

3ـ التكامل الأفقي:

ومعناه السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء أو التملك، وإذا أدى هذا المسلك إلى الاحتكاك فإن الشرع يمنعه وينهى عنه.

4ـ اختراق السوق:

ومعناه استخدام الجهود البيعية والإعلانية والتسويقية لزيادة حصة المنظمة في السوق الحالي والمنتجات الحالية، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة معدل الاستهلاك الحالي عن طريق الجهود الإعلانية أو جذب عملاء المنافسين أو جذب عملاء جدد لم يكونوا يستخدمون المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

ـ وينبغي التوقف عن تطبيق هذه الاستراتيجية إذا وجد المدير أنه لا علاقة بين زيادة الاتفاقات الإعلانية وإيراد المبيعات.

5ـ تنمية السوق:

ومعناه زيادة عدد الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، أي التوسع الجغرافي في أسواق المنظمة ولكن ببيع نفس المنتج أو الخدمة.

6ـ تطوير المنتج:

ومعناه إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي بجعله أصغر أو أكبر وتحسين طريقة التغليف والألوان وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه لإطالة دورة حياته.

7ـ الاختراعات:

معناه إنتاج منتج أو عمل دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي، فمثلاً إحلال الترانز ستور محل الأنابيب المفرغة، ثم إحلال الدوائر المتكاملة محل الترانز ستور أعطى للحاسبات الإلكترونية دورة حياة جديدة.

8ـ التحالفات:

وهي استراتيجية توسعية وتصلح أن تكون دفاعية، وهي تندرج من اتفاقات التعاون في مجال التسويق والإعلانات والبحوث والتطوير، وقد تتطور إلى المشروعات المشتركة، وتعني إقامة مشروع جديد يمثل كيانًا منفصلاً تمامًا من الشركات الأصلية التي أقامت المشروع المشترك. كذلك هي الاندماج، ويعني اتفاق شركتين أو أكثر على التحالف معًا لعمل كيان واحد يجمعهما معًا.

9ـ الانكماش:

وهو لمواجهة أزمات طارئة، ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، كما حدث لشركات الطيران الأمريكية عقب أحداث 11 سبتمبر.

10ـ التصفية:

وهو قد يكون جزئيًا بالتخلص من أحد أنشطة المنظمة أو منتجاتها نهائيًا لاستمرار انخفاض المبيعات وقلة الأرباح، وقد يكون كليًا وهو بيع أصول الشركات والخروج من النشاط نهائيًا وتجنيب إعلان الإفلاس.

خصائص ومهارات المدراء الإستراتيجيين

يتسم المدراء الإستراتيجيون بخصائص ومهارات تجعلهم يتميزون بأدائهم الإستراتيجي عن المدراء الآخرين فقد حدد (Drucker) صفتين رئيستين للمدراء الإستراتيجيين:

الصفة الأولى: القليل منها مستمر:

أي أن أعمال المدير الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة وبالتالي فأنه يقوم بالمهام ذاتها من فترة إلى فترة أخرى.

الصفة الثانية: المهام التي يتمتعون بها المدراء الإستراتيجيين على أنهم لديهم قدرات عالية، حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل إضافةً إلى القدرات المرتبطة بالحدس، أو التنبؤ للمستقبل.

وحدد آخرون ثلاث خصائص يتميز بها المدراء الإستراتيجيين هي:

1- الالتزام والانضباط في العمل، كما أن اتجاهاته وقيمه واضحة ومتسقة بأهداف المنظمة.
2- التمتع برؤية ثاقبة وواضحة عند وضع الأهداف للمنظمة، تتعدى الرؤية الضيقة للمدراء الآخرين.
3- الاتسام بثقة عالية بقدراتهم في الوصول إلى مستويات أداء عالية وفعالة، يمكنهم من وضع أهداف طموحة للمنظمات تتميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

ووضع أدوارد راب خمسة خصائص ومهارات أساسية للمديرين الإستراتيجيين هي: امتلاك الناجحين منهم القدرة على الإطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف المستويات في المنظمة، وهم يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع أجزاء المنظمة.

1- تخصيص الوقت والنشاط، حيث يتميز المدراء الإستراتيجيون الناجحون بالمعرفة حول ما هو الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع، القرارات، المشاكل التي تواجههم في المنظمة.
2- السياسة الجدية، فالمدراء الإستراتيجيون هم سياسيون جيدون، ويجيدون حسن استخدام مباريات القوة مع المهارة، وهم أفضل من استعمل السلطة من خلال فكرة القوة، ويتصرفون كأعضاء ولا قادة للائتلاف بدلاً من كونهم موجهين.

3- المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية إقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهـداف وإنجـاز الأعمال خصوصاً إن المنظمات تعيش حالة من التنافس المستمر، والتغيرات السريعـة في أحوال السوق، مما يرغمها باستمرار إجراء تقييم لمدى تنفيذ أهدافها.

4- امتلاكهم القابلية للدفع من خلال النماذج والـبرامج في أسـلوب تـدريجي نحـو تحقيـق الهدف.

أنواع القرارات في المنظمات

ويلاحظ أن القرارات التي تتضمن تغييراً داخل المنظمة لا تعتـبر قـرارات اسـتراتيجية إلا إذا كانـت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السـوق، فمـثلاً قـرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسـائل الاتصـال بـين فـروع المنظمة، وغير ذلك من القـرارات الداخليـة البحتـة، لا تعتـبر قـرارات اسـتراتيجية إذا لم تسـتهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مـع البيئـة الخارجيـة، ولكنهـا تعتـبر قـرارات اسـتراتيجية حيـنما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على خدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون.

وعلى سبيل المثال: فإن تدريب العاملين يعتبر قراراً استراتيجيًا إذا كانـت المنظمـة تـدرب العـاملين حتى يتملكوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الاستراتيجية، أما المنظمـة التـي تـدرب العـاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف.

الفصل الخامس

المدخل الى التخطيط

المدخل الى التخطيط

تمهيد

ينطـوي التخطـيط عـلى محاولـة اسـتشراف المسـتقبل و التنبـؤ بـه والاسـتعداد لهـذا المسـتقبل، والتخطـيط عمليـة ذهنيـة بطبيعتهـا وتعتمـد عـلى التفكـير الخـلاق مـن خـلال بلـورة الحقـائق والمعلومات عن موقف معين، ومن ثـم يقـرر المـدير مـن خلالـه مـاذا يريـد أن يعمـل؟، ومـا هـو الواجب عمله؟، ومتى؟، وما هي المواد اللازمة لإنجازه؟، ويرتكـز التخطـيط عـلى دعامـة أساسـية، تتضمن تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، ورسم السياسات، تحديد الإجراءات والقواعـد، ثـم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

تاريخ التخطيط الاستراتيجي وتطوره

مر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل قبـل أن يصـبح تخصصـا مسـتقلا بذاتـه في أبجـديات إدارة الأعمال، ويمكن أن نوجز تلك المراحل في ثلاث:

المرحلة الأولى : الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي:

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي قديما في الفكر البشري، ففـي الحضـارة اليونانيـة اشـتقت كلمـة الإستراتيجية من الكلمة اليونانيـة وهـي:strategic والتـي تعنـي: علـم الجـنرالstrategies : وهـي مكونة من أبعاد ثلاثة:

•1 الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصـف الـوظيفي لـدوره هـو اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص.

•2 الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أن هناك قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات.

3• الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ومتى يجب أن يتصرف؟ وهـو يـدرس خططه وتحركات الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة بحيث تعطي النتائج المرغوبة.

المرحلة الثانية: مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد الحرب العالمية الثانية:

برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ابتداءا من خمسينات القرن العشرين على أيـدي رجـال الأعـمال وعلـماء الإدارة، وذلـك تحـت مسـمى الإسـتراتيجية الإداريـة، أو العقـل الاسـتراتيجي أي التفكـير الاستراتيجي، واختلفوا فيمن يعود إليه الفضل في ذلك:

يــرى عبــاس مصــطفى يوســف مصــطفى أن الفضــل يعــود إلى الشخصــيين المهمــين، وهــما:
• Chester Bernard- وهو موظـف كبـير في شركـة التلفـون والتلغـراف الأمريكيـة، اهـتم برسـالة المنظمة قائلا: إذا عجز المدراء في الإدارة العليا أن يوضحوا لماذا مؤسساتهم قائمة؟ وما هي رسالتها؟ فإنهم لن يستطيعوا التعامل بفاعلية مع القضايا الهامة التي تواجههم داخليا وخارجيا.

• Alfred Chandler- وهـو أسـتاذ في كليـة إدارة الأعـمال في جامعـة Harvard الأمريكيـة، ركـز نشاطه العلمي على علاقة البناء التنظيمي بـالأداء الاسـتراتيجي للمؤسسـة وانعكاسـات ذلـك عـلى موقفها التنـافسي. ولاحـظ أن عمليـة اتخـاذ القـرارات في المؤسسـة تختلـف بطبيعتهـا وتوجهاتهـا باختلاف الاستراتيجيات المتبعة فيها، وقال مقالته الشهيرة:

البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع استراتيجياتها.

اهداف التخطيط

هو أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها، وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الاسـتعداد له، ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

2. التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

3. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

اما العوامل الواجب توافرها في الأهداف تكمن في:-

- القناعة بالهدف.
- درجة الوضوح.
- التناسق والانسجام.
- الواقعية في الهدف.
- القابلية للقياس.
- مشروعية الهدف.

اهمية التخطيط

لقد زادت أهمية التخطيط في الوقت الحاضر نظرا لتعقد الأعمال وضخامتها ، كما أن الواقع العلمي والتجربة قد أثبتت أهمية الاعتماد على التخطيط قي جميع نشاطاتها وتصرفاتها وجعلها جميعا مقرونة بالتخطيط الجيد . كما تكتسب عملية التخطيط أهمية كونها عملية تهدف إلى تحديد مسارات العمل في المستقبل، فالتخطيط يُرى المخطط الرؤية بوضوح .

وتتركز أهمية التخطيط في النقاط التالية :-

أ- تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة .

ب- اختصار الوقت والجهد في عملية التنفيذ .

جـ- اختصار الزمن في عملية التطوير .

د- إن العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى االهدف بعيد المنال.

٥- تبرز أهمية التخطيط أيضًا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال المراحل المختلفة للتنفيذ.

إنّ التخطيط الاداري ممارسة يعرفها المخططون، وهو يعتبر تطورا جديداً لا يستغني عنه هؤلاء المخططون، وقد يأخذ شكل التخطيط للبرامج الادارية أو إعداد للميزانية اللازمة لها، ومع أن التخطيط لا يعتبر بلسماً ناجحاً لكل قضايا المجتمع ومشكلاته فلا يعني ذلك رفضه أو التخلي عنه، ذلك أن التخطيط بصفة عامة أصبح ضرورة من ضرورات الحياة .

عوامل نجاح التخطيط

1- صحة البيانات والإحصائيات: حيث يعتمد التخطيط على مجموعة من الافتراضات، وهذه الافتراضات تبنى على أساس مجموعة من البيانات والإحصائيات، ولذلك يجب حتى تصبح الافتراضات واقعية وقابلة للتنفيذ أن تكون الإحصائيات والبيانات صحيحة ودقيقة وصادقة ومعبرة عن الواقع الموجود.

2- ومن الواجب أن يكون لدينا حتى نضمن صحة هذه البيانات والإحصائيات ودقتها (جهاز إحصائي متخصص) فيقوم بتزويد القائمين على وضع الخطط بأحدث ما تشير إليه الإحصائيات والبيانات من معلومات.

3- كفاءة الجهاز الإداري الذي يقوم على تنفيذ الخطة: قد تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة، ومن الممكن تحقيقها أي أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ، وتملك الدولة جميع الوسائل المادية ولكنها لا تملك جهازاً إدارياً قوياً لتنفيذ الخطة.

4- لذلك من الضروري العناية قدر الطاقة بالعنصر البشري للمنظمة الذي يقع عليه عب تنفيذ الخطة، وإعداد هذا العنصر البشري إعداداً علمياً وفنياً.

5- المشاركة في وضع وإعداد الخطة: لا ينبغي أن يكون موضع الخطة مقصوراً على هيئة معينة من هيئات الدولة دون سواها، وإنما يجب أن تشارك كل المنظمات في الدولة في إعداد ووضع ومناقشة الخطة.

كما أن المشاركة في الخطط التي تتم على مستوى المنظمات فإن هذه المشاركة يجب أن تشمل بقدر الإمكان جميع العاملين بها، وذلك في مجال الإعداد والمتابعة والتنفيذ

كل في حدود سلطاته ومسؤولياته، وهذه المشاركة من جانب العاملين تحقق ميزتين هما:

1) إمكان الاستفادة بجميع الخبرات الفنية والإدارية الموجودة بالمنظمة في عملية إعداد ووضع الخطة.

2) رفع الروح المعنوية لدى العاملين لإحساسهم بأهمية دورهم في إعداد الخطة، الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم على تنفيذ الخطة ويشعرهم بالمسؤولية.

6- مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ: إن من أهم عوامل نجاح المنظمة أن تتم على أساس مركزي بينما يكون تنفيذها لا مركزي. فلا ريب أن قيام سلطة عليا بوضع وإقرار الخطة في صورتها النهائية يؤدي إلى حسن الاستفادة من مختلف الموارد المتاحة في الدولة، ويعمل في ذات الوقت على حسن توزيع المشروعات على المناطق المختلفة.

ولا يتعارض مبدأ المركزية في التخطيط مع مبدأ وجود المشاركة في إعداد ووضع الخطة السابق إيضاحها التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

كما لا تعني المركزية في التخطيط عدم وجود مراكز أو وحدات تخطيط داخل كل وزارة أو منظمة تنشئه لهذه الغرض، وتقوم بعملية التخطيط الجزئي داخل هذه الوحدات الفرعية شريطة أن يجري هذا التخطيط في حدود التخطيط العام للدولة في الأهداف المنشودة التي رسمتها السلطات المركزية.

7- نشر الوعي التخطيطي الجيد: إن مهمة التخطيط باعتباره أسلوباً لمواجهة المستقبل ليست مهمة أجهزة الدولة وحدها، وإنما هي مهمة يجب أن يساهم فيها كل مواطن ومن ثم فإنه يلزم لنجاح التخطيط نشر الوعي التخطيطي لدى كافة المواطنين فضلاً عن نشره لدى العمال في أجهزة الإدارة العامة.

أنواع التخطيط

1-التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2-التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3-التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

مزايا التخطيط

(1) يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.

(2) يساعد التخطيط على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

(3) يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

(4) يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

(5) يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.

(6) يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

إعداد الخطة

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة

(1) المشاركة في وضع الخطة - مشاركة العاملين في المنظمة شيء ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

(2) دقة المعلومات والبيانات ـ إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية الاجتماعية والسياسية كافة.

(3) الإعلان عن الخطة- والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها

(4) مراعاة الجانب الإنساني ـ يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائمًا أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك لأن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

(5) الوضوح.

(6) المرونة.

معوقات التخطيط

(1) اتجاهات العاملين كثيرًا ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثرًا كبيرًا في عرقلة مسيرتها.

(2) عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

(3) عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

(4) الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

(5) إغفال الجانب الإنساني يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

(6) أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

(7) القيود الحكومية.

(8) عدم مراعاة التغير في الواقع.

التفكير الاستراتيجي

أن استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة يمثل أحد أهم الاستثمارات الحقيقية للمؤسسة، ونعنى باستمرارية التفكير الإستراتيجي كأحد أشكال الاستثمار، أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المؤسسة على عملية إعداد الخطة الإستراتيجية، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر بمنهج التفكير الإستراتيجي، ومراعاة متطلبات الإدارة والخطة الإستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأنها، ويعني هذا أن تصبح فلسفة وقيم المؤسسة قائمة على أساس منهج التفكير الإستراتيجي وتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

الفصل السادس

عملية التخطيط

عملية التخطيط

ماهي عملية التخطيط

هوعملية تجميع المعلومات، وافتراض توقعات في المستقبل من أجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف. ويمكن أن نقول أن التخطيط هو نوع من " ارتكاب الخطأ على الورق " أي قبل الشروع في التنفيذ، وحين نفشل في التخطيط فإننا خططنا للفشل، المرء في طريقه إلى الهدف قد يعترض له في طريقه منعطفات وطرق جانبية، وإذا لم يتم ضبط وتسديد اتجاه السير فإنك قد لاتصل إلى الهدف، أو قد تصل إلى مكان آخر، أو قد تصل متأخر، ومن اهم هذا العملية:-

1- تحديد الرسالة في التخطيط

يحدد المخططون مسبقاً وخلال التخطيط، بوعي أو بدون وعي، الهدف أو النتيجة التي يتوقع أن تنتج من تحقيق الخطة. ومن الضروري أن يتم الإعلان عن الرسالة في مرحلة البدء بالتخطيط.

2- التخلص من المخلفات خارج وداخل النظام

وتكون عادة عملية "التخلص من المخلفات" دائمة إلى حد ما إن كانت بعلم أو بدون علم. فعلى سبيل المثال من الضروري القيام بمسح بيئي خلال عملية التخطيط الاستراتيجية ويشمل هذا المسح عادةً على القوى المسيطرة المتعددة أو التأثيرات الكبرى التي قد تؤثر على المنظمة.

3- تحليل الموقف

فعلى سبيل المثال، يقوم المخططون عادة بتحليل **SWOT** خلال مرحلة التخطيط الاستراتيجية، هو اختصار يعني تحديد قوى وضعف المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها، ويستخدم المخططون خلال هذا التحليل مساعدات متنوعة أو وسائل متنوعة أو وسائل "لقياس" مدى صحة هذه البرامج.

4- وضع الأهداف

بالارتكاز على التحليل والترتيب للرسالة في النظام، يضع المخططون مجموعة من الأهداف التي تكسب النظام القوة ليستغل الفرص على نحوٍ إيجابي.

5- وضع الاستراتيجيات للوصول إلى الأهداف

تعتمد الاستراتيجيات المحددة (أو الوسائل للوصول تحقيق إلى الأهداف) والمختارة على مسائل القدرة وخاصة الكفاءة.

6- وضع الأهداف التي تحقق النتائج

تختار الأهداف بشكل مؤقت وتكون مؤشراً للتقدم نحو النتائج.

7- المسؤوليات وحدود الوقت المرافقة مع كل هدف

توزع المسؤوليات بما في ذلك تطبيق الخطة وتحقيق الأهداف المتعددة والنتائج وبالتالي توضع المواعيد النهائية للقيام بكل مسؤولية.

8- كتابة وتوصيل وثيقة الخطة

جميع المعلومات السابقة تنظم وتكتب في مستند (وثيقة) ويتم توزيعها على النظام.

9- إتمام المهمة والاحتفال بالنجاح

هذه الخطة المهمة عادة ما يتم تجاهلها مما يؤدي حتماً إلى التقليل من نجاح العديد من جهودك في الخطط المستقبلية، فالهدف من الخطة هو تحديد مشكلة حالية أو إكمال هدف، فقد تبدو من السذاجة التأكيد على أن المشكلة قد حلت والهدف قد تحقق وعلى الرغم من ذلك، عادةً ما يتم تجاهل هذه الخطوة في عملية التخطيط وذلك بالانتقال لحل المشكلة التالية أو إكمال الهدف فيمكن أن ينمي هذا التجاهل لهذه الخطوة شعوراً باللامبالاة والتشكك.

مراحل عملية التخطيط الاخرى

1- تحليل الأوضاع

1. قم بوضع تقييم كامل ودقيق لما يلي:

- الاحتياجات: حدّد الأسباب الهامة الممكن تجنبها و/أو معالجتها التي تقود إلى العمى وفقدان البصر في المنطقة .
- نواتج خدمات العناية بالبصر والتقييدات التي تحد من تقديم الخدمات.
- الاستيعاب على مستويي العيادات والمجتمع المحلي.
- ما مدى تطور وفعالية الخدمات الإيصالية في المنطقة.
- الموارد البشرية والقدرة على التدريب: ما مدى كفاية مهارات الموظفين الحاليين؟ ما هي المهارات الإضافية اللازمة.
- البنية الأساسية (المرافق والمعدات والإمدادات). ما المتاح منها، وما هي حالته؟ ما مدى انتظامها؟ هل تحدث فترات نقص فيها.
- المشاركة المجتمعية الراهنة. من، وكيف.
- النظام الإداري الحالي، من الذي يؤدي أية وظائف؟ ما هي البيانات التي يتم جمعها حالياً؟ ما هي المؤشرات قيد الاستعمال؟ وقنوات الاتصال.

2. ضع تحليلاً للصلات بين شتى البنود. كأن تقارن النواتج الحالية بالموارد البشرية والبنية الأساسية المتاحة وتقيِّم مدى الاستفادة منهما. حاول أن تقارن بين الخدمات والاحتياجات الراهنة، حدد الفجوات القائمة وأسباب وجودها، واقترح الحلول.

2- أين نريد أن نتجه؟

حدد الأولويات، والمرامي والأهداف الواجب تحقيقها في كل عام على مدى خمس سنوات.

3- كيف سنصل إلى ما ننشده؟

أرسم الاستراتيجية المطلوبة. وحدّد الأنشطة والتدخلات النوعية المتصلة بكل مرض مستهدف.

4- كيف نعرف أننا وصلنا إلى غايتنا؟

حدد أنشطة الرصد والتقييم المتواصلة لقياس المؤشرات التي ستظهر مدى التقدم المحرز في اتجاه الأهداف والمرامي. استخدم مؤشرات قاعدة البيانات العالمية "للرؤية 2020" كنموذج.

5- ما هي المشكلات الجديدة التي تواجهنا؟

التخطيط المستقبلي، حدد ما يمكن أن يحدث أو حدث فعلاً نتيجة تنفيذ الخطة، وما كان اثر ذلك على الوضع الراهن؟ وما هي التعديلات الواجب إجراؤها؟

انواع الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات

1- إستراتيجية الريادة Cost Leadership Strategy:

وفيها تحقق الشركة أو منظمة الأعمال عائدا يفوق العائد السائد في القطاع الذي تنتمي إليه بالرغم من وجود منافسة قوية.

2- إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy:

وفيها تحقق الشركة أو منظمة الأعمال عائداً يفوق العائد السائد في القطاع الذي تنتمي إليه فضلاً عن تعزيز القدرة الدفاعية للشركة لمواجهة المنافسين.

3- إستراتيجية التركيز Focus Strategy :

وفي هذا النوع من الإستراتيجيات تركيز الشركة على نشاط واحد لها ميزة نسبية فيه أو التوجه إلى شرائح محددة من العملاء.

4- إستراتيجية الاستقرار Stability Strategy:

وفي هذا النوع من الإستراتيجيات تسعى الشركة أو منظمة الأعمال إلى المحافظة على مجموعة النشاطات الحالية، والوضع الاقتصادي الحالي.

5- إستراتيجيات النمو Growth Strategy:

وفي هذا النوع من الإستراتيجيات تقوم الشركة بالتركيز على تنمية المبيعات أو الأرباح أو الحصة من السوق... إلخ.

6- إستراتيجيات الانكفاء (التقشف أو الترشيد) Retrenchment Strategyتستخدم الشركة هذه الإستراتيجية عندما يكون بقاؤها مهدداً لعدم تمكنها من الصمود في وجه المنافسين.

7- الإستراتيجية المركبة Combinations Strategy :

وفيها تقوم الشركة باعتماد مزيج (تنويع) من الإستراتيجيات العامة التي استعرضناها آنفاً.

إرشادات أساسية لعملية التخطيط الناجحة

يعد التخطيط أحد أكثر مجموعات الحركة في الإدارة شيوعاً، وبمفهوم بسيط جداً، التخطيط هو الاتجاه لشيء ما لنظام ما، ومن ثم العمل من أجل سير هذا النظام واتباعه لذلك الاتجاه. والأنظمة لها مدخلات وعمليات ومخرجات ونتائج.

ولنوضح أكثر المدخلات للنظام تشمل المصادر كالمواد الأولية، والأموال، والتكنولوجيا، والجمهور وتمر هذه المدخلات في عملية يتم فيها ترتيبها وتنظيمها بدقة في اتجاه معين لكي يتم تحقيق الأهداف الموضوعة لهذا النظام، أما المخرجات فهي النتائج الملموسة الناتجة عن العمليات في النظام مثل المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، ويوجد نوع أخر نطلق عليه Outcomes نواتج، محصلات أو الفوائد التي تقدم للزبائن فعلى سبيل المثال: توفير العمل للعمال، وتحسين مستوى حياة الفقراء، وهكذا الأنظمة قد تشمل المنظمة ككل أو أقسامها أو قد تكون الأنظمة على مستوى المجموعات أو العمليات وهكذا.

وتشمل عملية التخطيط على المخططين الذين يعملون عكسياً خلال هذا النظام سواء أكان النظام على هيئة منظمة أو أقسام أو عمل ما أو مشروعٍ ما، الخ. فهم يبدءون عملهم من النتائج وهي (المخرجات، والنواتج)، فهم يفضلون العمل العكسي عبر النظام وذلك للتعرف على احتياجات العمليات حتى يحصلوا على النتائج ومن ثم يقومون بتحديد المدخلات (أو المصادر) التي تحتاجها العمليات لكي تبدأ.

شرح سريع لبعض المصطلحات الأساسية

يشتمل التخطيط الناجح على استخدام المصطلحات الأساسية التالية:

لا يشترط الإتقان التام والدقيق للتعريفات التالية للمصطلحات ولكن الأمر الأكثر أهمية بالنسبة للمخططين أن يملكون قدراً من الإحساس الأولي للتفريق بيد الأهداف/ الغايات (النتائج) والاستراتيجيات المهام (أساليب تحقيق هذه النتائج)، ومن اهم هذا المصطلحات:-

1-الأهداف:

الأهداف هي منجزات محددة يتوجب إنجازها بشكل كلي، أو ببعض الربط، من أجل تحقيق نتيجة أكبر وأشمل تهم النظام، فعلى سبيل المثال، المهمة التي تقوم بها منظمة ما.

2-الاستراتيجيات أو الأنشطة:

وهي الأساليب التي يحتاجها النظام بشكل تام وكامل، أو لتحقيق الأهداف المرجوة.

3-الغايات:

وهي الغايات التي يتوجب تحقيقها بشكل كلي أو لتحقيق الأهداف الموضوعة ضمن الخطة.

4-المهام:

يوكل إلى الأشخاص لا سيما في المنظمات الصغيرة مهاماً عديدة من أجل تطبيق الخطة، فإذا كان نطاق الخطة ضيقاً جداً عندها تكون عادة المهام والأنشطة على نفس الحالة.

5-المصادر (الميزانية):

تتضـمن المصـادر والأشـخاص، والمـواد والتكنولوجيـا، والمـال،... الـخ. وهـي متطلبـات تطبيـق الإستراتيجيات أو العمليات وتكون تكاليف هذه المصادر عادة على شكل ميزانية.

المنظور الأولي للمراحل الأساسية في التخطيط

تشمل عملية التخطيط الأولية سواء أكان النظام على هيئة منظمة أو قسم أو عمل مـا أو مشروع ما، ...الخ، على نشاطات مشابهة في طبيعتها وتطبق في ظروف مشابهة، وتطبق هذه المراحل بحذر أو في بعض الحالات معتمدين على الحدس في تطبيقها، فعلى سـبيل المثـال عنـد التخطـيط لجهـد مباشر وصغير جداً تعتمد درجـة التعقيـد المراحـل المتعـددة وأشـباهها خـلال النظـام عـلى نطـاق النظام، فعلى سبيل المثال في منظمة ضخمة يمكـن أن تطبـق المراحـل التاليـة في مكاتـب المنظمـة وتكون موزعة على كل قسم وكل هيئة وكل مجموعة ....الخ.

قد يكون لمجموعات مختلفة من المخططين أسماء مختلفة للنشاطات ويجمعونها بشكل مختلـف وعلى الرغم من ذلك فإن طبيعة هذه النشاطات وسيرها العام يبقى كما هو.

الفصل السابع

التخطيط و التنمية الاقليمية

التخطيط و التنمية الاقليمية

تعريف التخطيط و التنمية الاقليمية

وهي مرحلة العلاج و التصميم واتخاذ القرارات التي تأخذ بالاعتبار الوضع الراهن والاتجاهات الحالية للنمو والتنمية، وهي تهدف إلى أفضل توزيع (وفقاً لمعايير معينة).

والتوزيع الأمثل يعني اختيار الموقع الأمثل، وهذا يتحدد بتوافق مختلف القوى والعوامل المؤثرة فيه .

أبعاد التخطيط الإقليمي

للتخطيط الإقليمي أربعة أبعاد :

1- بعد يتصل بالموارد التي تشكل أهمية خاصة بناءً على نصيب أقاليم الدولة من الثروة الإقليمية.

2- بعد يتصل بالهيكل الأساسي و القوانين التي يعيش في ظلها الإقليم و التي تكون العنصر التنظيمي في عملية التخطيط .

3- بعد مكاني فإذا كانت الخطة القومية تصمم أساساً بحيث تطبق على مساحة الدولة كلها، فإن الأقاليم تعتبر أحد المستويات التي يمكن أن يطبق عليها التخطيط الإقليمي.

4- بعد زمني يرتبط بمرور فترات زمنية بين بدء تنفيذ الخطط التنموية والحصول على العوائد المرجوة. فبعض المشاريع تحقق عائدها بفترة زمنية قصيرة والبعض الآخر لا يعطي ثماره إلا بعد مرور عدة سنوات.

منهجية العمل المقترحة

إن الأسلوب الأنسب لتحقيق الطموح في إنجاز التنمية هو إتباع أسلوب التخطيط الإقليمي الشامل، وتتلخص في إيجاد المنهجية و الوسائل والطريقة الصحيحة لإنجازه، لذا على جميع المسؤولين عن هيئات و مؤسسات الدولة المساعدة في إيجاد المنهجية الصحيحة للعمل، وذلك من خلال:-

1- البيانات الأساسية (المدخلات)

أ- التقسيمات الادارية (الترقيم الكودي - التسلسل الهرمي الاداري – التبعية الادارية).

ب- التعرف على الاقليم (البيانات و الدراسات السابقة تقييمها و خطط التنمية الحالية).

ت- نفايات صلبة (قمامة) تجميع -أنظمة تخلص منها.

ث- المحميات الطبيعية.

ج- مخلفات خطرة وسامة - تلوث التربة.

ح- مواقع المشكلات البيئية (جو- مياه - تربة - منسوب مياه جوفية - التصحر و حركة الرمال).

خ- التطور التخطيطي للإقليم وشكل تكوينه وتوزيع المجتمعات العمرانية في الإقليم ثم توزيعها في أجزائه - أهمية الإقليم و علاقته مع الأقاليم المجاورة - منطقة النفوذ الإداري - منطقة النفوذ الاقتصادي الاجتماعي -النفوذ العمراني -المخططات التنظيمية - مناطق العمران.

د- تطور المراكز الحضرية و الريفية -تطور السكان - تطور استعمالات الأرض -الوضع التاريخي للإقليم - التطور العمراني - التطور الإداري و التبعية الإدارية.

2- الخرائط الفرضية و الخدمية (كمخرجات)

إنجاز جميع الخرائط المتعلقة باستعمالات الأراضي والعقارات و المواقع الأثرية والخدمات السياحية والمناطق ذات الاهتمام الخاص و مناطق المخالفات ومصادر المياه والأنهار و غيرها من الخرائط المطلوبة للعمل، بشرط توفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمخططات والخرائط السابقة الذكر، بحيث يجب إيجاد ربط مرن وعوكس لها بين المواقع والمعلومات الوصفية المتعلقة بها من خلال إنشاء قاعدة بيانات تحوي كل المعلومات المطلوبة وذلك حسب هدف الدراسة.

مثال: إنجاز جميع الخرائط المتعلقة باستعمالات الأراضي والعقارات و المواقع الأثرية و الخدمات السياحية والمناطق ذات الاهتمام الخاص.

3- **تحليل البيانات (معالجة)**

إجراء العديد من العمليات التي يمكن التحكم بها بشكل تام وربطها مع الأساس المساحي، بحيث يمكن الاستعلام والولوج من المعلومات إلى المخططات وبالعكس، وذلك بشكل مرن متبادل وعوكس عندئذ يمكن إجراء عمليات النمذجة والتحليل الجغرافي بأنواعها المتعددة مثل:

- **إدارة الوضع الراهن:** من خلال دراسات الكثافة والهرم السكاني والوضع الثقافي والاجتماعي والمادي والتحليل الجغرافي لتحديد أنصاف أقطار التخديم لجميع الفعاليات المختلفة.

- **تحليل المعلومات (التحليل الإحصائي – التناسب المكاني – التحليلات الخاصة):**

قياس مسافات و مساحات و العثور على مواقع ذات معايير مطلوبة، و تحديد علاقتها مع المواقع الأخرى القريبة والمجاورة أو الداخلية و المشتركة معها بالموقع والمساحة.

- **عرض هذه المعلومات** بشكل نتائج حسب الخطة التنموية للقطر (جداول- رسومات- خرائط غرضية).

- **المعطيات الفراغية**: وتهتم بكل القضايا الناتجة عن استخدام قواعد المعطيات في تخزين ومعالجة العناصر الجغرافية.

- **المقارنة مع قيم معيارية مفترضة:** لمعرفة الانحرافات وبالتالي معرفة النواقص أو الفائض وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية، والتوصل إلى الحلول العلمية الصحيحة و إجراء الدراسات الاقتصادية وتحديد الأولويات والمستلزمات التي توفر لصاحب القرار أداة فعالة تستند إلى أسس علمية للتمكن من الربط الإقليمي مع الجوار المباشر و المناطق الأبعد ذات التأثير المتبادل.

- **هيكلية العمل**: تقوم بتحديد المسؤوليات والوظائف لوضع منهجية تضمن المعايير التي ستؤخذ بالحسبان في تطوير هيكلية العمل، مع إيجاد وسيلة فعالة لتبليغ أعمال التخطيط وأن لا تكون محصورة في الإدارة العليا، لخلق فرصة لتبادل النقاش مع المواطنين و ملائمة احتياجاتهم. لهذا السبب سيكون هناك تفهم أكبر للخطة وسيكون لدى الجميع الاستعداد بقوة لدعمها على نحو فعال بدلا" من الاحتجاج عليها بدون فائدة.

إستراتيجية التنمية

التنمية المحلية هي القاعدة الأساسية للتنمية على المستوى الوطني، فمواطنو المجتمعات المحلية (ريفية – حضرية) هم الذين يقع على كاهلهم سداد أعباء فاتورة التنمية الوطنية، وعلى جانب آخر فهم المستهدفون النهائيون من هذه التنمية الوطنية، ومن ثم فمن الضروري أن تكون أنشطة التنمية المحلية والتي تتفاعل مع هؤلاء المواطنين بشكل مباشر ويومي جزءاً عضوياً جوهرياً في خطة التنمية الوطنية، بما يمكنهم من جني ثمار التنمية الوطنية أولاً بأول، ولتزداد قناعتهم بما تفرضه عليهم التنمية من أعباء فيشاركون فيها برضاء وقناعة تؤمن استدامة هذه التنمية المحلية – الوطنية و استمرارها.

ولتتحقق التنمية بالمشاركة، فلا مناص من توفير أكبر قدر ممكن من اللامركزية في تخطيط وتنفيذ التنمية المحلية. فالمشاركة الواسعة للجماهير العريضة يصعب تحقيقها في النمط المركزي والبعيد نسبياً عن التلامس المباشر مع المواطنين في القرى والبلدات والأحياء والمدن.

وتتطلب التنمية الناجحة كفاءة في التخطيط والحكم بمنهجية علمية على أولويات وجدوى المشروعات التي تدرج بالخطة، كما تتطلب المشاركة الواسعة آليات منظمة تتيح تعبيراً متكافئاً أمام فئات وشرائح المواطنين كافة في المجتمع المحلي.

كما تتطلب التنمية المحلية الناجحة تكاملاً ضرورياً فيما بين مستويات الإدارة المحلية (المحافظة – المدينة – البلدة – القرية _ البلدية)، وتكاملاً آخر فيما بين القطاعات التي تتولى الدولة مركزياً مسؤوليتها.

وكذلك تكاملاً في الجهود التي ستبذل من جانب الدولة من ناحية وتلك التي سيقوم بها القطاع الأهلي والقطاع الخاص من ناحية أخرى، وأيضاً تكاملاً فيما بين محاور التنمية البيئية والعمرانية، وخدمات التنمية البشرية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية المؤسسية.

ومن ثم فإن أربعة عناصر رئيسية تحكم إستراتيجية التنمية المحلية في هذه الخطة وهي: التكاملية، المنهجية العلمية، المشاركة الشعبية، واللامركزية. وهذه العناصر تساعد في مجموعها على تحقيق تنمية عادلة من جانب، قائمة على الاستخدام الكفء للموارد من جانب آخر، ومن ذلك:-

1- متطلبات العمل

- التنسيق بين مختلف الوزارات والمؤسسات المعنية و ضمان إمكانية الربط التسلسلي المستقبلي للعمل في تنزيل كافة المعلومات على الخريطة الأساسية وستكون كل جهة مسؤولة عن موثوقية ودقة معطياتها.

- يجب على كل مؤسسة أن تقوم بتجميع ما لديها من معلومات خاصة بمؤسساتها فقط للاستفادة منها في مشاريع التخطيط المطلوبة، دون أن تعتمد إلى إدخال معطيات أو مهام لا تقع ضمن مسؤولياتها، ويتم إدخالها على الخريطة الأساسية وعمل على تحديثها باستمرار (مجموعة مؤهلين مع حاسب مركزي في كل وزارة و برمجيات) مهمتهم التحقق من البيانات و تقاطعاتها و تحديد حجمها و كثافتها .

- ربط جميع المؤسسات والوزارات بشبكة حاسوبية مرتبطة بحاسب رئيسي مركزي يقوم بتجميع معلومات المقدمة من مختلف الوزارات والهيئات في مستوعبة واحدة وهي خارطة الأساس مع قواعد البيانات المرتبطة بها، ويقوم بوضع معايير وتوصيف البيانات لكي يتحقق الاستخدام الصحيح والأمثل لها.

- يجب الاتفاق بين مختلف المؤسسات والوزارات أو بعضها لتحديد المعطيات التي ستدخلها ضمن قواعد معطياتها والضرورية للربط فيما بينها و للربط بشكل خاص فيما بينها وبين معطيات الخريطة الأساسية، والتي ستعطيها سماحيات الدخول إلى الحاسب الرئيسي وفق متطلبات العمل.

فقد يكون مثلا" إدخال أرقام العقارات في كل قواعد المعطيات لمؤسسة الكهرباء و مؤسسة المياه و مؤسسة الصرف الصحي و مؤسسة الاتصالات السلكية ليصار إلى تحديد مواقع شبكاتها ومنشآتها على الخريطة الأساسية .

- والنتيجة هي كم هائل من المعلومات من المتوقع الحصول عليه من مختلف الوزارات والهيئات العامة ووفرة في التنوع الكبير لهذه المعلومات، إضافة إلى بعض الاحتياجات التي تلزم كل وزارة لتنفيذ خطتها ودورها بالعمل إذ أن التغيير الكبير الحاصل في الواقع الفعلي و الذي قد لا يتماشى مع الخطط الموضوعة و الذي يعتبر مشكلة بحاجة إلى حل.

- استخدام المعلومات النهائية في بناء وتحقيق خطط الدولة عبر المشاركة في الدراسة الإقليمية والتي ستدرج دور وتحديد مسؤوليات كافة الوزارات والجهات والهيئات العامة فيها.

2- متطلبات الأطر الإدارية

أ- إطار عمل تنظيمي مؤسساتي ووضع معايير للبيانات والتنظيم والمسؤوليات وكيفية تعامل الجهات، و تحضير تصميم لنظام العمل مع خطة تنفيذ واضحة المعالم لكل مكوناته.

ب- إدارة واعية لشؤون المجتمع وتنمية مستمرة من خلال وضع خطة متكاملة لإقامة المشاريع الضرورية المناسبة وتنفيذها وتطويرها وتحسين أداء الخدمات العامة والخاصة للمواطنين.

ت- تأسيس أطر تعاون فعالة بين كافة الجهات و فتح قنوات اتصال فعالة فيما بينها.

ث- التنسيق بين المؤسسات من أجل عدم تكرار العمل وعدم البدء من الصفر بل الاستفادة من ما قد أنجز.

ج- الاستفادة من التجارب العربية والدولية في هذا المجال، والعمل على تطوير خبراتها بما يتلاءم مع واقعنا الحالي الذي نسعى إلى تنميته بشكل فعال موافق عليه جماهيريا".

ح- ومن الضروري إحداث مديريات يؤهل كادرها بما يلزم لإنجاز العمل في كل وزارة أو جهة معنية بإدخال البيانات و المعلومات إلى الحاسب الرئيسي والقدرة على معالجتها .

خ- رفد فريق نظير مكون من عدد من المهندسين والفنيين العاملين المدربين بشكل جيد على كل الوزارات والجهات المعنية بحيث يقوم هؤلاء الفنيون بمساعدة أفراد الفريق العامل على تجميع المعلومات المختلفة المتعلقة بمؤسساتهم.

د- إحداث هيئة تتبع لرئاسة مجلس الوزراء تكلف بإدارة العمل وتمتلك (الحاسب الرئيسي المركزي) وأن تمتلك الصلاحيات التي من مهامها التنسيق بين كافة الجهات لتبادل المعلومات، بحيث ترصد في ميزانيتها ما يغطي تكاليف البرمجيات وتكاليف تأهيل الكوادر و إدخال المعلومات.

ذ- تطوير بنية التخزين الداخلي للمعطيات للحد من الزمن اللازم لاسترجاع عدد قليل من المعطيات ضمن العدد الهائل لهذه العناصر المخزنة في قاعدة المعطيات.

3- المشاركة الشعبية

تشكيل آليات المشاركة وقيام الجمعيات ومزاولتها لأنشطتها الفعالة عبر المساهمة في البرامج والمشروعات والأنشطة من خلال:

5- تشكيل آليات المشاركة الشعبية المحلية.

6- تدريب أعضاء الآليات المشاركة.

7- استحداث جمعيات تنمية وتعاونيات وجمعيات شباب وجمعيات نسائية. مما سيؤدي إلى الاستفادة من العوائد المتوقعة عبر:

- إسهامات أكبر في موارد الخطة.
- رفع كفاءة الخطط.
- توسيع قاعدة المشاركة.

التنمية الحضرية المستدامة وتأثيرها على المناطق الريفية

-تأثيرات الحضرنة على المناطق الريفية

بالنظر إلى النطاق الحالي لنمو المناطق الحضرية فلا يكاد يكون من المدهش أن المدن الكبيرة والصغيرة تستخدم مقادير ضخمة من المواد وتنتج القدر الأكبر من الملوثات التي تضر بالهواء وبمجاري المياه والبحار والتربة. وبسبب الطبيعة المُرَكزة للمستوطنات البشرية، فإنها تكون من الجهات المستهلكة الكبيرة للموارد الطبيعية: فالأرض مطلوبة لإقامة المأوى، وكذلك الأنشطة الاقتصادية ونظم النقل.

ولسوء الحظ أن الأرض التي تخصص لذلك تكون في بعض الأحيان من أفضل الأراضي الزراعية، مما يقلل أكثر من طاقة إنتاج الأغذية اللازمة للسكان، كما أن ذلك يحتاج إلى إمدادات كافية من المياه، ونظم إزالة النفايات للمحافظة على صحة السكان، ومن أجل سير العمليات الصناعية التي تولد الدخل لسكان المدينة، والطاقة مطلوبة للصناعات وللنقل، وللطهي المنزلي، وللتدفئة وللتبريد وما إلى ذلك. يضاف إلى ذلك أن مواد البناء التي تستخرج كلها تقريباً من الطبيعة تكون لازمة للتشييد وللموارد المتعددة غير المتجددة للإنتاج الصناعي الحضري.

وفي نفس الوقت، فإن معظم التنمية الاقتصادية تتم في المناطق الحضرية حيث تم التقدم، وحيث تخلص الثروة التي تعتمد عليها التنمية، وهكذا فإن المدن معترفٌ بأنها

محركات لنمو الاقتصاد. ويتناول جدول أعمال القرن 21 بصراحة هذا الوضع في الفصل السابع، و"يمكن للتحضر، إذا ما أدير إدارة سليمة أن يتيح فرصاً فريدة لتوفير مقومات أساسية بيئية مستدامة عن طريق اتباع سياسات التسعير الملائمة والاضطلاع بالبرامج التثقيفية، وإنشاء آليات منصفة لإتاحة الاستخدام، تكون سليمة من الناحيتين الاقتصادية والبيئية". ومن اهم هذا التاثيرات:-

1 -التأثيرات الاقتصادية الناجمة عن التنمية الحضرية المستدامة في المناطق الريفية

من المهم إيجاز التدفقات الاقتصادية التي تربط بين المناطق الحضرية والريفية قبل بحث التأثيرات الاقتصادية للحضر على الريف. فمن الناحية الاقتصادية، ترتبط المناطق الحضرية والريفية بتبادل المنتجات المُصنعة وغير المُصنعة، حيث يقوم كل جانب مقام السوق للجانب الآخر. فتقدم المناطق الريفية الكثير من المواد الخام اللازمة للإنتاج الصناعي في المناطق الريفية، في شكل سلع زراعية ومعدنية.

وبصورة رئيسية يضاف إلى ذلك أن المناطق الريفية تقدم معظم الأغذية التي تستهلكها المدن الكبيرة والصغيرة باستثناء نسبة ضئيلة جداً تزرع داخل المناطق الحضرية ذاتها.

أما المدن، فعلى النقيض من ذلك، تقدم المدخلات المُصنعة الضرورية للإنتاج الزراعي في المناطق الريفية والسلع الاستهلاكية الأخرى الضرورية للحياة اليومية، ومن هنا تنشأ بينهما علاقة تكافل المختلفين. وفي هذه العلاقة التبادلية، تقدم الأسواق الحضرية حافزاً قوياً لزيادة الإنتاج الريفي، بينما توفر الأسواق الريفية الآخذة في الاتساع حافزاً لا يقل قوة لزيادة إنتاج السلع المُصنعة داخل المناطق الحضرية.

وفي المدى الطويل، تقدم المراكز الحضرية المساحات اللازمة للاستثمارات الثانوية والخدمية برؤوس أموال مستمدة من الإنتاج الأولي في المناطق الريفية. وبهذه الطريقة يمكن للمدن أن يُنظر إليها كمراكز لتراكم رأس المال.

وفيما يتعلق بالخدمات، فإن المراكز الحضرية تقدم مكاناً مركزياً للخدمات القطاعية والتجارية والإدارية والخاصة بالنقل، اللازمة لكل من سكانها المقيمين وللمنتجين الزراعيين الريفيين والسكان. وهذا الربط بين الخدمات هو أساس نظرية الاستيطان البشري، وقد أثر على سياسات الاستيطان البشري الوطنية واستراتيجياتها إلى مدى بعيد جداً.

ولتيسير التدفقات وجوانب الارتباط سابقة الذكر، فإنه يتم ربط المناطق الريفية والمدن ببنية أساسية نذكر منها شبكات النقل والكهرباء والاتصالات اللاسلكية. كما أن تيسير التدفقات بين الريف والحضر عن طريق توفير البنية الأساسية هي لب النمو الريفي واستراتيجيات مركز الخدمات التي تعد واحدة من استراتيجيات التخطيط التنموي الإقليمية الأكثر شعبية لدى البلدان النامية.

ونستخلص من تحليلات مساهمة الحضرنة الاقتصادية في التنمية الريفية والتنمية الوطنية بصفة عامة ثلاث نتائج رئيسية:-

(أ)- إن التأثير الصافي للحضرنة على مستوى الأسرة هو حدوث زيادة في متوسط الدخل الحقيقي. وبالنسبة للأسر الفقيرة تقدم المناطق الحضرية فرصاً لتوليد الدخل سواء عن طريق العمالة الرسمية أو عن طريق أنشطة القطاع غير النظامي. ومن الواضح أن توقع الحصول على دخل أعلى سواءٌ كان متصوراً أو حقيقياً هو العامل الرئيسي الذي تقف وراءه الهجرة من الريف إلى المدينة في جميع البلدان.

(ب)- الدلائل العملية العالمية تدل بوضوح أن هنالك علاقة توازن إيجابية بين نصيب الفرد من الناتج الوطني الإجمالي (GNP) ودرجة الحضرنة مقيسةً بالنسبة المئوية الإجمالية للسكان الوطنيين القاطنين داخل مناطق حضرية. وهذا يعكس حقيقة أن المدن الصغيرة والكبيرة هي محركات النمو الاقتصادي الوطني.

(ج)- تشير الدلائل من البلدان النامية إلى أنه عن طريق العديد من الارتباطات الحضرية – الريفية حققت المراكز الحضرية تأثيرات إيجابية كثيرة على مناطقها الريفية الخلفية النائية. ومن بين هذه الروابط التحويلات النقدية التي يرسلها قاطنو المدن إلى أقاربهم في الريف. ونَقْل المعارف والمهارات عن طريق النازحين العائدين من المناطق المدنية إلى المناطق الريفية، وتقديم الخدمات القطاعية والاجتماعية والإدارية والنقل لسكان المناطق النائية الريفية.

2 -التأثيرات البيئية الناجمة عن التنمية الريفية والواقعة على المناطق الريفية

ثمة مشكلات بيئية تسير في ركاب الحضرنة، سواءٌ داخل المدن أو في المناطق الريفية المحيطة بها مثل المياه والتربة وتلوث الهواء ومشاكل توليد النفايات والتخلص منها. ويؤدي التوسع في المدن إلى خلق طلب متزايد على الموارد الطبيعية التي لا بد أن يتم تدبيرها من مصادر داخل المناطق الريفية. وفي الكثير من الحالات، يتم التخلص من النفايات المتولدة في المدينة داخل مناطق ريفية مجاورة في شكل طمر، مثلاً. وهكذا فإن

المناطق الريفية تصبح بالوعات للنفايات الحضرية، التي لو لم تحسن إدارتها لأدت إلى تلويث مصادر المياه وبصفة خاصة النظام الإيكولوجي الكامل بصفة عامة.

إن تأثير المناطق الحضرية خارج حدودها من حيث استهلاك الموارد الطبيعية والاختلال البيئي قد وصف بأنه البصمة الإيكولوجية. ولمواجهة هذه المشكلة، ينبغي للمدن أن تعتمد التخطيط المستدام ليس فقط، بل أيضاً النُهُجْ الإدارية الوطنية المتمشية مع الاستراتيجيات الأوسع الخاصة بالتنمية المستدامة وأدوات الإدارة البيئية. وببحث أوجه الارتباط الوثيقة بين المناطق الحضرية والريفية، يمكن للإدارة البيئية المستدامة والفعالة من جانب المدن أن تفيد إيجابياً المجتمعات المحلية الريفية الملاصقة لها.

3 - **التأثيرات الاجتماعية للتنمية الحضرية المستدامة على المناطق الريفية**

ترتبط المناطق الريفية والمدن، من الناحية الديموغرافية، بالهجرة الدائرية والهجرة طويلة الأجل. وهذا الارتباط الخاص قد أثر بصورة كبيرة على صياغة سياسات المستوطنات البشرية، مما أسفر عن عدم نجاح المحاولات الرامية بصفة عامة للتقليل من الهجرة من الريف إلى المدينة، والتحكم في نمو المدن "الرئيسية". وعلى النقيض من سياسات الاحتواء الحضرية، توجد قرائن عملية كافية بالفعل تدل على أن الهجرة من الريف إلى المدينة، والحضرنة بصفة عامة لها تأثيرات ديموغرافية إيجابية كثيرة على المناطق الريفية وعلى التنمية الوطنية:

(أ)- تضطلع المدن الصغيرة والكبيرة بدور مهم عن طريق استيعابها للزيادة السكانية من المناطق الهشة بيئياً والمزدحمة بالسكان. وهذا هو على وجه التحديد الدور الذي لعبته المدن الصغيرة والكبيرة أثناء الثورة الصناعية في أوروبا، مما جعل من الممكن توحيد وضم صفوف وحدات الأرض الزراعية غير الصالحة اقتصادياً والتي كانت مفتتة من قبل.

(ب)- عادة ما تؤدي الحضرنة إلى تقليل معدلات الخصوبة ومتوسط حجم الأسرة. وينتج هذا إلى حد كبير عن التغيرات السلوكية وفي أسلوب الحياة التي تتسم بها المدن. بما في ذلك ارتفاع التعليم والتعرض للتكنولوجيات الحديثة وارتفاع سن أول زواج، وزيادة تشغيل المرأة وارتفاع معدلات الوعي بموانع الحمل واستخدامها.

وكذلك فإن تكلفة العناية بالاحتياجات المختلفة للأطفـال وتكلفـة الإسـكان أو المـأوى، بالإضـافة إلى الرغبة في الارتقاء بنوعية الحياة كلها تتجـه إلى تثبـيط سـكان المـدن عـن تكـوين أسر كبـيرة بـنفس الحجم التي قد يكونونها لو كانوا في الريف.

(ج)- وفي البلدان المتقدمة أدت الحضرنة مبدئياً إلى ارتفاع معدلات الوفيات في الـحضر عـن الريـف، ويرجع السبب في ذلك إلى التزاحم الشديد والظروف الاصحاحية الرديئة. ولا يوجد هنـاك فـرق بـين معدلات الموت الحضري والريفي في البلدان المتقدمة اليوم. ففي البلدان الناميـة مـع ذلـك تـنخفض معدلات الوفيات في المناطق الحضرية عن المناطق الريفيـة ويرجـع السـبب إلى حـد كبـير إلى تـوافر المرافق الطبية في المناطق الحضرية بصورة أفضل.

وبالإضافة إلى المنافع الديموغرافية المحددة التي تسفر عنها الحضرنة، فإن هناك منفعتين اجتماعيتين أخريين بصفة عامة هما:

(أ)- يوجد لدى العديد من البلدان النامية تحويلات مالية أسرية من الحضر إلى الريف وهي تلعـب دوراً كبيراً في التخفيف من حدة فقر العديد من الأسر الريفية. وعلى المستوى الفـردي، تكـون هـذه التحويلات المالية الآن صعبة بالنسبة للعاملين الحضريين ذوي الدخول المنخفضة، وبخاصة إذا نظرنـا إلى ازدياد الفقر في المناطق الحضرية ذاتها. ومع ذلك أثبتت الجهود الجماعيـة مـن جانـب القـاطنين بالحضر لمساعدة مناطقهم الريفية التي قَدِمُوا منها، أثبتت أنها فعالة لدى بعض البلدان النامية.

فالكثير من الرابطات الموجـودة في الـحضر ترمـي إلى دعـم التنميـة في مجتمعاتهـا المحليـة الريفيـة الأصلية كهدف مهم، وفي الحقيقة أن الكثير من سكان الحضر في الكثير مـن منـاطق أفريقيـا جنـوب الصحراء الكبرى، وآسيا والمحيط الهادي يحتفظون بصلات وثيقة مع المجتمعات الريفية التـي نشـأوا وترعرعوا فيهـا قبـل هجـرتهم إلى المراكـز الحضريـة وينـوون العـودة إلى مجتمعـاتهم الريفيـة عنـد التقاعد.

(ب)- ومـن وجهـة النظـر الاجتماعيـة يمكـن أن ينظـر إلى الحضرنـة عـلى أنهـا قـوة غـير منظورة تحول أنماط وأسـاليب الحيـاة لـيس فقـط في المنـاطق الحضريـة ذاتهـا بـل أيضـاً في المنـاطق الريفيـة. وبهـذه الطريقـة يمكـن اعتبـار الحضرنـة عمليـة تحـول أسـاليب الحياة بغض النظر على الموقع المادي لذلك التحول، فالأشخاص القاطنين في القرى الريفيـة النائيـة قـد يصـبحون حضريـين دون الهجـرة بـالضرورة إلى المـدن الصـغيرة والكبـيرة،

طالما أن حصولهم على خدمات البنية الأساسية المرتبطة عادة بالمناطق الحضرية يمكن أن يزداد، ومن ثم يمكن لأنماط سلوكهم أن تتحول من أنماط "ريفية" نموذجية إلى أنماط "حضرية".

السياسات الحضرية والريفية (الإقليمية) في الماضي والحاضر

إن سياسات الاستيطان البشرية في الماضي والحاضر مصممة لتعزيز أوجه الارتباط بين الحضر والريف، ولتعظيم فوائد التنمية الحضرية المستدامة العائدة على المناطق الريفية، يمكن أن تنقسم إلى فئتين رئيسيتين، سياسات إعادة توزيع السكان، وسياسات النمو وسياسات مراكز الخدمات. وثمة فئة سياسات ثالثة تسهم بصورة غير مباشرة في إدماج الاقتصادات الريفية والحضرية وهذه السياسات هي القضاء على مركزية الحكومة. ومن السياستين:-

1 - سياسات إعادة توزيع السكان

ترمي تدابير إعادة توزيع السكان إلى التقليل من معدل الهجرة من الريف إلى المدينة، وبخاصة إلى المدن الكبيرة أو "الرئيسية". وكان من أهم هذه التدابير ما يلي:

(أ)- إعادة التوطين في الأرض كسياسات الإصلاح الزراعي التي تشتمل على إعادة توطين أعداد كبيرة من أهل الريف في المناطق المأهولة بصورة غير كثيفة، أو في مناطق الزراعة التجارية السابقة التي تم احتيازها.

(ب)- سياسات السكان المصممة لتشجيع هجرة سكان الريف إلى المدن متوسطة الحجم وصغيرة الحجم بما في ذلك مراكز النمو. وتشمل هذه عادة تحسين ظروف السكن والبنية الأساسية الاجتماعية بما في ذلك الخدمات الطبية والتعليمية والثقافية.

2 - سياسات مراكز النمو ومراكز الخدمة

ربما كانت سياسات مراكز النمو ومراكز الخدمة هي أكثر السياسات الإقليمية والإنمائية شيوعاً. ويتمثل الهدف الرئيسي لسياسات مراكز النمو في إضفاء الطابع اللامركزي الانتقائي على الاستثمار الإنتاجي، أما سياسات مراكز الخدمة، فتهدف إلى تحسين الوصول إلى الخدمات المدنية، وضمان التوزيع الأكثر توازناً للمستوطنات المدنية.

وأحياناً تسمى سياسات مراكز الخدمة، التي تغطي المدن الصغيرة ومتوسطة الحجم ومراكز الخدمة الريفية، بسياسات تنمية أسواق المدن. وتركز كثير من البلدان على مراكز الخدمة الريفية، التي تم تعريفها على أنها تلك الأماكن الأساسية المركزية الموجودة في أدنى التسلسل الهرمي للأماكن المركزية، والتي تساهم بشكل مباشر في تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية الأساسية للمنتجين الزراعيين. لذلك فإن سياسات مراكز الخدمة التي يزيد انتشارها في البلدان النامية، يمكن أن تكون مكملة لإجراءات الإصلاح الزراعي، حيث أنها تنتج سبل الوصول إلى المدخلات والخدمات الزراعية، بما في ذلك التسويق. ويمكن لهذه المراكز أن تقوم بما يلي:-

(أ)- إنشاء نقاط اتصال إنمائية في المناطق غير المتقدمة النائية من القطر.

(ب)- الإسهام في تحقيق التكامل بين الأنشطة الإنمائية على المستوى المحلي.

(ج)- تنشيط تنمية مراكز النمو الريفية وضمان نموها بطريق فعالة.

(د)- تشجيع التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المناطق الريفية.

تم استخدام مجموعة من الأدوات لتشجيع تطبيق اللامركزية الصناعية على مراكز الخدمة، وكذلك على المدن الصغيرة والمتوسطة، وتقديم الخدمات الحضرية إلى مراكز الخدمة الريفية.

ويمكن تقسيم هذه الأدوات إلى مجموعتين عريضتين هما:

(أ)- الأدوات المتصلة بالبنية الأساسية، والتي تُصَنف أحياناً على أنها أدوات غير مالية، والتي عادة ما تشمل توفير البنية الأساسية المادية وتقديم الخدمات للشركات وقوة العمل بها، وتوفير المرافق الصناعية بصورة مباشرة بما في ذلك المواقع والمشاغل أو المباني الصناعية، وتتخذ الإجراءات لمنع التنمية العشوائية والزيادات التضخمية في قيم الأراضي في مراكز النمو.

(ب)- الأدوات المالية، والتي عادة ما تشمل تقديم الدعم للاستثمارات، بما في ذلك العلاوات الضريبية والمنح والقروض، والائتمان الرخيص، والدعم لتكاليف إنشاء المصانع الجديدة، بما في ذلك المنح التي تقدم لتغطية نفقات الإزالة، والدعم لمصاريف التشغيل مثل الاجازات الضريبية، ودعم جدول الرواتب والإعفاءات من رسوم

الاستيراد، والغرامات المالية للتواجد في المدن الكبيرة، بما في ذلك الممتلكات وضرائب جدول المرتبات.

هذا ولم تتضح بعد آثار هذه الأدوات، وهناك احتمال بأنها لم تطبق بعد بكفاءة أو أن آثارها لم تقدر بعد تقديراً كاملاً وكافياً.

3 - إتباع أسلوب اللامركزية بالنسبة للنظم الحكومية

لا تزال كثير من البلدان تؤمن بالإدارة المركزية الحكومية، وتُذكر مزايا ذلك على النحو التالي:-

(أ)- الاستفادة بصورة أفضل من ترشيد الاستراتيجيات وتنفيذها وتنسيقها.

(ب)- تنسيق استثمارات البنية الأساسية بصورة أفضل.

(ج)- إمكانية تحقيق التعادل الذي يتحقق بصورة أفضل في ظل إتباع نظام المركزية.

(د)- إن الحكومات المركزية لديها موارد أكبر وأنها أكثر تفهماً للتنمية عن الحكومات المحلية.

بيد أنه توجد شكوك حول مدى واقعية هذه المزايا، أما التفكير المعاصر فيركز على اللامركزية، والخاصة مع قدوم الحكومات المنتخبة التي تكتسح العالم النامي الآن.

وقد حدثت عملية إضفاء الطابع اللامركزي على النظم الحكومية عن طريق ثلاثة محاور هي:-

1- إضفاء الطابع اللامركزي على الحكومة المركزية، وعلى الحكومة المحلية، واللامركزية المكانية، مما شجع على التنمية الاقتصادية خارج المراكز الحضرية الرئيسية، كما شجع نظام اللامركزية عموماً على إتباع أسلوب التخطيط الإنمائي الإقليمي القائم على الأقاليم الإدارية والذي يسمى أحياناً بالتخطيط الإنمائي المتكامل. ويضم هذا عادة المستوطنات الريفية والمستوطنات الحضرية الصغيرة، أما تركيزه فيكون عادة على مستوى القِسْم.

2- لا مركزية مالية، وهي تجعل الإدارة أكثر قرباً من الناس، وتُخَول الحكومات المحلية بعض السلطات الضريبية والمسؤولية عن الإنفاق مما يسمح لها باتخاذ القرارات المتعلقة بمستوى وشكل الإنفاق من الميزانية. ارتبطت السياسات الحكومية

اللامركزية ارتباطاً وثيقاً بسياسات المستوطنات، حيث يكون لكل قسم ولكل مقاطعة مركز حضري صغير أو متوسط يكون بمثابة عاصمة.

3- هناك نتيجة أخرى للسياسات الحكومية المركزية هـي إدخـال نظـام اللامركزيـة عـلى مكاتـب القطاع العام والوظائف، بحيث تكون بعيدة عن المدن "الرئيسية" وتأخذ شكل العواصم الإقليمية، أو مراكز خدمة الأقسام، وبذلك تدعم الروابط الخدمية، بـين المنـاطق الريفيـة والمنـاطق المدنيـة. حيث أن تواجد الناس، بما في ذلك الفقراء، في مركز اتخاذ القرار وفي العمليات الإنمائيـة يسـاهم في التنمية المستدامة، كما أن مشاركة المجتمع المحلي تخلق الثقة والإحساس بالتملك داخل المجتمـع المحلي.

الفصل الثامن

الفرق بين التخطيط و التخطيط الاستراتيجي

الفرق بين التخطيط و التخطيط الاستراتيجي

تعريف التخطيط الاستراتيجي

عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعة، ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصور رسمية لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن اظهار عدة تعاريف لذلك:

1- هو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

2- هي العملية التي تنقلنا من الحاضر للمستقبل بحيث يكون الطريق ممهد وجاهز ومنار للانتقال، فالتخطيط الاستراتيجي تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية وهو عملية تبنى على دراسة المستجدات داخل وخارج المنظمة

3- هي العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

4- هي العمليّة التي يتم بواسطتها تصوّر مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل، و يضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية:

- أين نذهب في مسيرتنا؟
- ما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كيفيتها وشروطها وظروفها؟
- كيف نصل إلى ما نريد؟

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والسياسات العامة

يطلق بعض الناس التخطيط الاستراتيجي ويقصدون به السياسات العامة في المنظمة، لكن يتضح الفرق بينهما بتعريف كل واحد منهما:

أما التخطيط الاستراتيجي فقد عرفناه من خلال التعريفات السابقة، وأما السياسات العامة، فعرفت بأنها : احد الآليات المتاحة للإدارة العليا في المنظمة لوضع موجهات عامة تهتدي بها المستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمديرين، وفي التصرف اليومي بالنسبة للعاملين في مجال التشغيل، وتساعد على تفويض السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

التخطيط هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل، وهو عادة ما يتم استنادا على التنبؤ.

والتخطيط الاستراتيجي: ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة، وان كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل، فأن تغيير نوعية هذا النشاط وشكلها تمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الاستراتيجي. هل هناك اختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. أو هما وجهان لعملة واحدة. اختلف في ذلك الإداريون واخذوا طريقين:

أولا: فريق يرى أنهما وجهان لعملة واحدة - ويطلقون الإدارة الإستراتيجية ويقصدون بها التخطيط الاستراتجي وعلى مقدمة هؤلاء الدكتور إسماعيل محمد السيد،عندما يتحدث عن الإدارة الإستراتيجية يضع بين القوسين التخطيط الاستراتيجي مما يدل انه يقصد به شيء واحد.

قال الدكتور: لماذا الإدارة الإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) .

ثانيا: الاختلاف بينهما - التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية ، تحديد مجال عمل المنظمة، وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى

أهداف إستراتيجية محدودة، إعداد إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعليه فأن تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء (الرقابة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي.

عندما ننظر إلى اللفظين(الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي) نجد الفرق بينهما إذ يعتبر التخطيط احد مكونات الإدارة : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ولكن الواقع العملي المعاصر يثبت أن التخطيط الاستراتيجي يحمل كل مميزات الإدارة الإستراتيجية من تخطيط العمليات الإستراتيجية وتنظيمها، إلى مرحلة التقييم والرقابة على أداء المهام الإستراتيجية المرسومة، وأيد هذا الأستاذ الكبير(دراكر) معرفا التخطيط الاستراتيجي بأنه : عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم المجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات.

وأشار إليه أيضا عباس مصطفى يوسف مصطفى في بحثه لنيل درجة الدكتوراه عندما كان يتحدث عن الجذور التاريخية عن الإدارة الإستراتيجية قائلا : وفي 1961- 965م استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية واحدث نجاحا كبيرا مما دعا الرئيس الأمريكي ليندون جونسون إلى إصدار توجيهاته في شهر أغسطس 1965م بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم نظام التخطيط والبرامج والموازنة. أي تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي من مرحلة التخطيط للإستراتيجية إلى زمن تقييمها لمعرفة مستوى الأداء الفعلي من المخطط، وعلى هذا المفهوم سلكت طريقة البحث.

تعريف الأداء

عرف الأداء بأنه: ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة.

والأداء بطريقة المعادلة = القدرة x الدافعية

أي قدرات الفرد- قدرات عقلية ووجدانية وجسدية - تضرب في الدافعية – الدافع المادي والمعنوي- حتى يتمكن هذا الكائن- الفرد- من أداء الواجبات التي وكلت إليه بطريقة مرضية، ويتحمل نتائج أدائه، وهذا الذي يقصده الإداريون بتقويم الأداء: عملية

راجعة أداء العاملين وسير تقدمهم في وظائفهم وتقيـيم القـدرات الكامنـة لـديهم والتـي تـؤهلهم للترقية مستقبلا.

وهناك نوعان من الأداء:

1- الأداء الفعلي - هو الذي يتحقق.

2- المخطط للفرد وللمنظمة - ألذي رسم في بداية الخطة.

الفصل التاسع

ماهية التخطيط الاستراتيجي

ماهية التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

ويُعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة. فهذا المفهوم يسعى للإجابة على سؤالين أساسيين :

ما هو وضع المؤسسة الحالي؟

وكيف نريد أن تصبح في المستقبل ؟

بحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة، ليس للواقع القريب المحيط بالمؤسسة فحسب، بل لمستويات وبعثات أبعد من ذلك. كذلك يدعو لوضع خطط بعيدة المدى بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى. وقد أصبحت نظم المعلومات من الأصول الأساسية في أية مؤسسة. إن المقصود بالتخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاُ.

ما هو التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.

أو هوعملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة .

أسئلة تؤخذ في الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي إحدى وسائل الإدارة الناجحة، إذ هو يعبر في أبسط صوره عن عملية تخطيط طويلة الأجل تستهدف إنجاز رؤية مطلوبة، ويسمح لمديري المدارس لتقرير أين يريدون الوصول بمدارسهم؟، وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون؟

والتخطيط الإستراتيجي يعد أسلوبا جديدا في التخطيط والإدارة الفعالة من حيث أنه يحدد الأهداف ويرسم الخطط والسياسات ويضع إجراءات التنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ، وهو بمعنى آخر يجيب عن التساؤلات التالية:

1- ما الذي نريد إنجازه ؟

ويتمثل ذلك من خلال التعريف بالأهداف العامة والإجرائية التي من المفترض تنفيذها في المؤسسة على أرض الواقع.

2- ما الذي يمكننا عمله لتحقيق الأهداف ؟

ويتم من خلال تحديد طرق عمل ممكنة، واكتشاف الخيارات لإنجاز أفضل الأهداف وأهمها حسب أولويتها ومقدار تأثيرها والتركيز على القضايا الأساسية في توجهات السياسة العامة للمنظمة.

3- كيف نحقق الأهداف ؟

اختيار وتحديد العمل من خلال تركيز المدير على ما الذي يريد عمله بالضبط، واختيار طرق العمل، والتعريف بالمهام بشكل واضح، ودراسة الاحتياجات المحددة.

4- ما الموارد التي سنحتاجها ؟

تحديد الموارد المطلوبة من خلال ضبط وتنظيم الموارد البشرية والمادية لتطبيق الخطة.

5- هل خطة عملنا واقعية ؟

ويتم من خلال مراجعة الخطة، وهي عملية ضرورية لتحديد ما إذا كان العمل المختار قابل للتطبيق على مستوى المنظمة.

6- من يقوم بالتطبيق ؟

تحديد المتخصصين والمسؤولين لكل المهام التي يتضمنها العمل، سواء أفرادا أو مجموعات في المنظمة لكي يتضح من المسؤول عن إنجاز العمل؟.

7- متى سيتم التطبيق ؟

تحديد فترة زمنية من خلال الجداول والمواعيد النهائية بهدف إيجاد الدقة والسرعة في عملية التطبيق، وهذا يسهل من عملية تقدم الخطة الناجحة.

8- كيف نتحقق من القيام بالعمل ؟

ويعني تحديد معايير النجاح، فمن الأهمية تحديد المعايير التي من خلالها يقاس التقدم، هذه المعايير ستسهل المراقبة أثناء فترة تطبيق الخطة إلى حين تحقيق الأهداف.

التخطيط الاستراتيجي يجيب عن سؤالين:

- ما هي القطاعات أو الشرائح التي سنعمل فيها ؟

- ما هو أسلوبنا في المنافسة في كل شريحة :السعر، الجودة، السرعة، المرونة؟

فمثلا التخطيط الاستراتيجي لمطعم دجاج منذ عامين كان لابد أن يأخذ في الاعتبار تهديد أنفلونزا الطيور. التخطيط الاستراتيجي لمطعم فول قد يكون استهداف سكان منطقة سكنية معينة وتقديم خدمة متميزة لهم والاقتصار على الفول فقط أو وجود تنوع في السندوتشات، وقد تكون خطة بائع التلفزيونات العادية أن يبدأ في بيع تلفزيونات البلازما تدريجيا مع التركيز على النوعيات الجيدة جدا.

فائدة التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة للجميع وبالتالي:-

1- تنبثق منها خطط الإدارات أو قطاعات العمل.

2- تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات.

3- يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.

يدل هذا الكلام على مايلي:

عندما تكون خطتنا أن نعمل في مجال الملابس ونستهدف الطبقة محدودة الدخل فإن كل الإدارات ستعمل على تقليل التكلفة، وسيحاول قسم التصميم تخفيض تكلفة المواد ويحاول قسم التصنيع تقليل تكلفة التصنيع وسيعمل جميع العاملين في هذا الاتجاه، ويتم الاستثمار في المعدات التي تؤدي في النهاية إلى تخفيض التكلفة مثل المعدات الأوتوماتيكية، وسنحاول تقليل عدد التصاميم التي ننتجها لكي نتمكن من تقليل التكلفة عن طريق إنتاج كميات كبيرة من نفس التصميم .

أما إن كانت خطتنا هي أن نعمل في مجال الملابس ونستهدف طبقة رجال الأعمال فإن جميع الإدارات ستحاول تحسين الجودة وزيادة التميز، وسيحاول قسم التصميم تطوير الملابس بما يجعلها متميزة وسنستثمر في المعدات والخدمات التي تحقق لنا التميز من محلات فاخرة وخامات مكلفة ولن نتجه إلى الأتمتة الكاملة للإنتاج لأننا نريد أن نغير تصميماتنا كثيرا وأن ننتج كميات قليلة من تصميميات مختلفة.

فالاستراتيجية تجعل كل العاملين يعلمون من هو العميل المستهدف، وبالتالي يتم التركيز على تلبية متطلبات هذه الشريحة. كذلك فإن الاستراتيجية تحدد لنا أسلوبنا في المنافسة من تقليل التكلفة أو التميز أو الابداع أو النجاح في التوزيع.

متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

1- اقتناع المسؤولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع هذا الموضوع.

2- توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية.

3- وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية.

4- وضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومساءلتهم.

5- توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الإستراتيجية.

6- دعم معلوماتي فاعل.

7- إتباع نظام موازنات فاعل.

8- الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأماني.

9- المرونة والسهولة في الاتصالات والمتابعة.

10- المتابعة والتصحيح.

مبررات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفا نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، وتجدر الإشارة إلى وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه رجال الادارة ومخططيها للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها ما يلي :-

1- التغير الحاصل في سوق العمل، وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات والعمل على مواجهتها والإجابة على التساؤل، من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة؟

2- إدراك المنظمات الادارية بضرورة مجاراة التغيرات السريعة في عالم اليوم، بهدف تزويد الاشخاص بالأدوات والوسائل الضرورية لتحقيق النجاح، حيث ستكون لديهم خطط معينة بكيفية التعامل مع ثورة المعلومات العالمية من حولهم.

3- ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المخلفة مثل: الإدارة بالأهداف، تقييم ادارة المنظمة، الكفاءة والإنتاجية، ومن اجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة، فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيسي في المنظمة من

قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أي برامج التحسين والتطوير يمكن للمنظمة اختيارها .

4- تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والادارية, أجبرت المخططين إلى الاعـتراف بـأن المنظمـة مرتبطـة بمؤسسـات المجتمـع الأخـرى ومتـأثرة بـالشروط والعوامـل الاجتماعية والحضارية العامة , وبما أن المنظمة وجدت لخدمة المجتمع, فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دور في القرارات المتعلقة بالاعمال, مثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المدرسة المجتمع، وبالتالي يكون لها تأثير كبير في رؤية مهام المدرسة، مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة منقبل المنظمة .

5- التحديات الرئيسية التي تواجه مديري المنظمات عامة أدت إلى ضرورة إعادة هيكلة المنظمة وتطوير الهياكل التنظيمية بها، لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات الموظفين والمجتمع المحلي والمجتمعات العالمية السريعة التغير.

5- نتيجة للضغوط المتزايدة المؤثرة على العمل المنظمي جاء التأكيد المتزايد على ضرورة العمل بالتخطيط الإستراتيجي.

هل التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الكبرى

التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة بل، وكذلك الدول والأفراد. بالطبع يختلف الجهد المبذول في التخطيط الاستراتيجي من شركة لأخرى، فالتخطيط الاستراتيجي لدولة هو عملية طويلة ومعقدة وكذلك الحال في الشركات الكبرى الدولية. أما الشركات الصغيرة والمنشآت المحلية جدا فلا بد لها من تخطيط استراتيجي كذلك، ولكنه يكون أبسط من التخطيط للشركات الكبرى.التخطيط الاستراتيجي هو عملية طبيعية جدا فأنت مثلا عندما كنت طالبا قد قررت أن تكون مهندسا أو طبيبا وأن تتميز في هذا المجال، وبالتالي كانت أولوياتك هي الاستذكار والإنفاق على شراء الكتب وتعلم لغة أجنبية وحضور المحاضرات. في نفس الوقت قرر شخص آخر أن يكون رياضي شهير فاهتم بالتمرينات الرياضية وأنفق على شراء ملابس وأدوات الرياضة ولم يهتم كثيرا بدراسته.

هل التخطيط الاستراتيجي هو عملية أكاديمية

التخطيط الاستراتيجي هو أمر يطبق في الشركات والمؤسسات في دول العالم المختلفة. فليس معنى انك تعيش في دولة نامية أنك لا تحتاج للتخطيط الاستراتيجي، إن كثيرا من التجار الناجحين الذي لهم خبرة في التجارة وليس لهم قدر كبير من التعليم يمارسون التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد دون أن يعرفوا هذا المسمّى فتجد هذا التاجر يعرف جيدا الشريحة التي يستهدفها، ويعرف احتياجاته ويعرف منافسيه وتكون قراراته نابعة من فهمه لمتغيرات السوق ولأسلوبه في المنافسة. هذا التاجر اكتسب طريقة التفكير هذه من الخبرة وربما من التجار الذين تعلم منهم.

التخطيط الاستراتيجي هو ما يقوم به هذا التاجر ولكن هذا التاجر قد يفوته بعض الأشياء أحيانا لأن عملية التخطيط بالنسبة له لا تتم بشكل منظم، كذلك فإنك إن لم تكن ذا خبرة مثل هذا التاجر فأنت تحتاج لتعلم أسلوب التخطيط .

هناك شركات أو مؤسسات ناجحة ولا تعرف شيئا عن التخطيط الاستراتيجي، فما فائدته

بعض هذه المؤسسات يديرها شخص يخطط استراتيجيا بنفسه بناء على خبراته كما ذكرت أعلاه. وبعض هذه الشركات ينجح لفترة من الزمن اعتمادا على ضعف المنافسة أو عظم حجم الطلب، ولكنها لا تنجح على المدى البعيد لأن الأحوال تتغير وإذا لم نخطط استراتيجيا فسيأتي يوم لا نجد من يشتري بضاعتنا أو يقل حجم الطلب بشكل يصعب معه الاستمرار أو تتغير احتياجات العملاء وتتغير شرائحهم وهكذا.

كمثال بسيط لذلك فإن مشروع مقهى الإنترنت الصغير يحتاج لتخطيط استراتيجي لأنه قد يحدث أو قد حدث بالفعل ضعف في الطلب عليها نتيجة لهبوط أسعار الحاسب وسهولة الدخول على الشبكة الدولية من المنزل، فصاحب هذا المشروع لا بد أن يدرس هذه الأمور ويقرر ما الذي سيفعله عند اضمحلال هذا السوق وكيف يستغل إمكانياته وقدراته في شيء آخر.

ما أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمشروعات الجديدة

أنت تريد أن تبدأ مشروعا جديدا في مجال معين ويستهدف شريحة معينة فلماذا تحتاج التخطيط الاستراتيجي؟ لعدة أسبابه لكي تتمكن من التعرف على شرائح العملاء المختلفة وعلى جاذبية كل شريحة فقد تكتشف أنه من الأفضل أن تغير المشروع قليلا وتستهدف شريحة أكثر جاذبية:-

- لتعرف كيف ستصمم مشروعك، وما هي احتياجات الشريحة المستهدفة، وهل أنت تهدف إلى أن تكون أسعارك زهيدة أم أن تكون منتجاتك أو خدماتك متميزة .

- لتعرف ماذا ستفعل العام القادم والأعوام التالية هل ستتوسع أم ستبدأ في نشاط آخر. هل هذا المنتج سينتهي استخدامه خلال عام أم عامين أم سيتمر لسنوات عديدة.

- لتعرف كيف ستواجه المنافسة وما تأثيرها على مشروعك.

- لتعرف أولويات الإنفاق على المشروع.

- لتكون دراسة الجدوى مبنية على أساس سليم فأنت تحتاج لدراسة كل العوامل المؤثرة في السوق قبل أن تقدر حجم الطلب المتوقع على منتجك أو خدمتك. لا يمكن الحصول على كل المعلومات المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي وبالتالي فكيف نقوم به؟ بالطبع لن يمكنك معرفة كل المعلومات عن المنافسين وعن ما سيحدث في المستقبل ولكنك ستقوم بمحاولة الحصول على الكثير من المعلومات ثم تقدر ما لا تستطيع الحصول عليه. فأنت عندما تقرر الخروج من المنزل لا تعلم إن كنت ستموت في حادث ولكنك تقدر أن احتمالات الإصابة في حادث قليلة فتخرج ثم تحاول ألا تصاب. أنت تقرر الذهاب للاستجمام في بلد ما فتدرس الطقس في هذا المكان لتحدد الوقت الجيد للرحلة بما يتناسب مع جدول عملك واهتماماتك الأخرى ثم تختار الوقت المناسب وتقوم بالرحلة، فعملية التقدير لبعض الأمور هو أمر نستخدمه دائما في حياتنا اليومية.

هل التخطيط الاستراتيجي ينجح دائما

بالطبع لا فقد يفشل لأسباب عديدة مثل:

1- الإعداد السيئ للخطة وعدم الدراسة الجيدة.

2- عدم إخبار المديرين والعاملين بخطة الشركة.

3- عدم اتخاذ القرارات بناء على الخطة الاستراتيجية.

4- فقدان التركيز والبعد عن الخطة الاستراتيجية.

5- عدم المرونة وعدم تغيير الخطة بالرغم من وجود تغيرات مؤثرة بشكل واضح على افتراضات الخطة الاستراتيجية .

الفصل العاشر

التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات

التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات

تمهيد

يكمن هدف التخطيط في وضع خطة استراتيجية لتطوير نظم المعلومات تحقق تكامل النظم وتزامن تطويرها بما يحقق أهداف المنشأة، ومن المهم في هذه المرحلة تحديد أهداف نظم المعلومات وربطها بأهداف المنشأة، فالهدف من بناء نظم المعلومات هو مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها. وبدون التخطيط البعيد المدى فإن تطوير النظم لن يكتب له النجاح بالصورة المأمولة له.

إن عملية بناء نظم المعلومات تشبه عملية بناء منزل، فبدون التخطيط الجيد لحاجة السكان وعدد الغرف المطلوبة ومساحة كل غرفة وتوزيع الغرف وارتباطها ببعض البعض، قد يكتشف المرء بعد بناء المنزل أنه بحاجة لغرف إضافية، أو أن مساحة الغرف ليست كما هو مطلوب، أو أن توزيع الغرف لا يحقق راحة السكان. وإجراء التعديلات اللاحقة على تصميم المنزل، وبناء الملاحق والغرف الإضافية، أو هدم الجدران لتوسيع الغرف سيزيد من تكلفة بناء المنزل، وسيؤدي إلى زيادة فترة البناء، وتأخر سكنى الساكنين في المنزل أو إزعاجهم.

نفس المشكلات يمكن أن تحدث إذا شرع في تطوير نظم المعلومات وبنائها دون التخطيط المسبق لها، فالأنظمة سيتم تطويرها دون تنسيق، وسيكتشف فيما بعد أنها لا تلبي حاجة المستخدمين أو أن أداءها دون مستوى الأداء المطلوب. والتعديلات التي تتم فيما بعد لتحسين هذه النظم ستؤدي الى زيادة كبيرة في تكلفتها والى تأخر تشغيلها واستخدامها. إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبياً، ولا يتضح للكثيرين أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المنشأة. ولكن وضع خطة استراتيجية معلوماتية واتباع منهج علمي سليم في تطوير نظم المعلومات سيحقق المتطلبات. وتطوير خطة استراتيجية للمعلوماتية وتطوير نظم المعلومات اللازمة لها يتطلب لعديد من الدراسات والمراحل.

عملية تطوير الخطة العلوماتية الاستراتيجية للمنشأة

وبصفة عامة تتضمن تطوير الخطة المعلوماتية الإستراتيجية لأي منشأة الدراسات التالية :

- دراسة الهيكل التنظيمي للمنشأة ومهام الإدارات والأقسام المختلفة.

- دراسة الاستراتيجية العامة للمنشأة وخطط التطوير المختلفة (مثل خطة التطوير الإداري ، خطة تنمية القوى البشرية ، خطة تنمية الموارد المالية ، ...).

- تحديد نظم المعلومات المطلوبة للمنشأة.
- تحديد أولويات النظم.
- دراسة خيارات وبدائل التقنية المختلفة.
- دراسة متطلبات القوى البشرية وخطة التوظيف والتدريب.
- دراسة الوضع الحالي لنظم المعلومات وتقنيات الحاسوب في المنشأة.

سياسات وخطط نظم المعلومات

يتحدد في هذه المرحلة دور الإدارة العليا والتزامها تجاه تطوير نظم المعلومات في المنشأة. وفي هذه المرحلة يجب أن تتبنى الإدارة العليا نظم المعلومات وتتعامل معها كمورد أساسي من موارد المنشأة مثلها مثل الموارد المالية والبشرية. كذلك يجب أن يتفهم جميع الموظفين والعاملين في المنشأة مدى التزام الإدارة العليا نحو نظم المعلومات، وان تعاونهم وتجاوبهم مطلب أساسي في جميع مراحل تطوير هذه النظم. ويجب في هذه المرحلة تحديد السياسات والخطط والبرامج التي تضمن تنفيذ الخطة المعلوماتية الاستراتيجية ، ويشمل ذلك :

1- وضع السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية والتي يختص كل منها بأداء وظائف معينة مثل :

- السياسة العامة لتطوير نظم المعلومات .
- السياسة العامة لتدبير الاحتياجات والموارد .
- السياسة العامة للتدريب والتوظيف .
- السياسة العامة لبناء مركز معالجة البيانات .

2- إعداد خطط وبرامج تفصيلية على مستوى الأنظمة الجزئية مثل :

- خطط وبرامج تطوير نظم المعلومات .

- خطط وبرامج تدبير الاحتياجات والموارد .

- خطط وبرامج التدريب والتوظيف .

- خطط وبرامج بناء مركز معالجة البيانات .

التخطيط ووضع السياسات

مما لاشك فيه أن تطوير وبناء نظم جيدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمنشأة، حيث أن الحاجة إلى إنتاج المعلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار، وليس فقط هدفا لتحسين الكفاءة. هذا وقد أصبحت تقنية الحواسيب عصب نظم المعلومات في أي منشأة لما تقدمه من دعم كبير في إجراء التي يتطلبها العمل، ويمكن من خلال إدخال تقنيات الحاسوب ونظم المعلومات في أعمال أي منشأة تحقيق ما يلي :

1- صحة وتكامل المعلومات.

2- سرعة الحصول على المعلومات.

3- زيادة كفاءة العاملين.

4- تحسين الخدمات المقدمة.

5- تقليل الهدر المادي.

6- تحسين الخدمات المقدمة.

7- تحسين الاتصالات الإدارية.

8- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة.

9- تحسين وتطوير الأداء.

10- تطوير أساليب أكثر فاعلية في الأداة والتنظيم.

تحليل النظام المعلوماتي

تعني مرحلة تحليل نظام المعلومات بدراسة احتياجات المستخدمين من المعلومات بهدف وضع مواصفات للنظام بحيث يلبي هذه الاحتياجات. وينبغي أن يتولى عملية التحليل خبير متمرس في هذه العملية هو "محلل النظام". وتتم خلال هذه المرحلة عمل مقابلات عديدة مع المستخدمين بهدف تحديد احتياجاتهم.

كذلك يقوم محلل النظام بدراسة حجم المعلومات التي يتعامل معها الموظفون، وطبيعة التقارير التي يحتاجونها في عملهم. وبصفة عامة فإن تحليل النظام هو فصل النظام إلى عناصره الرئيسية، ودراسة كل عنصر على حدة وعلاقته بالعناصر الأخرى.

ويشمل ذلك تقويم كل المؤثرات الداخلية والخارجية والقيود التي لها تأثير على مراكز اتخاذ القرار الرئيسية في النظام الحالي .

إن أول خطوة في تحليل النظام هي تحديد الأسباب التي تدعو الى للقيام بتحليل النظام. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المقابلات المبدئية مع الأشخاص المسؤولين أو لعاملين بالنظام . وبصفة عامة فإن الأسباب الأساسية للقيام بتحليل النظام هي :

أ- حل المشكلات:

قد يكون النظام قاصرا عن أداء الوظائف المطلوبة كما ينبغي، أو تعاني بعض الإدارات في التنظيم من مشكلات متعلقة بالجدولة أو الرقابة ، لهذا يطلب من محلل النظام تحديد هذه المشكلات، ثم اقتراح حلول لها.

ب- احتياجات جديدة:

قد يكون السبب في القيام بعملية تحليل النظام هو وجود احتياجات جديدة ناتجة عن تغيير في بعض الإجراءات أو الممارسات أو القوانين الموجودة في التنظيم. وفي هذه الحالة يجب على محلل النظم تحديد التعديلات المطلوبة لمساعدة المنشأة في الالتزام بالاحتياجات الجديدة.

ج- تطبيق أفكار وتقنيات جديدة:

كذلك قد يكون السبب في القيام بتحليل النظام هو الرغبة في تطبيق أفكار جديدة أو تقنيات مستحدثة يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف المنشأة.

د- تحسين عام للنظام :

أيضا قد يكون السبب في تحليل النظام هو الرغبة في إيجاد طرق أفضل لأداء العمل. وفي الكثير من الحالات يكون الهدف العام من تحسين النظام هو تخفيض التكاليف أو زيادة الخدمات المقدمة إلى المتعاملين مع المنشأة ورفع كفاءة الأداء العام.

المراحل المختلفة المتبعة في تحليل نظم معلومات المنشأة

المراحل المختلفة المتبعة في تحليل نظم معلومات المنشأة والتي تتضمن المهام التالية:

1- تحديد احتياجات ومتطلبات النظام:

يتم في هذه المرحلة التعرف على الوظائف والأداء الفني المطلوب من النظام القيام به، وذلك عن طريق الدراسات التالية:

- تحليل مجال العمل.
- متطلبات المعلومات.
- تحليل البيانات المجمعة.
- دراسة قيود الأداء.

2- تحديد نطاق تحليل النظام:

يتم في هذه المرحلة إيجاد تصور عن النظام الجديد الذي يجب أن يتبع .

3- دراسة النظام الحالي وتحديد المشكلات:

تهدف هذه المرحلة الى إجراء دراسة شاملة للنظام الحالي مع تحديد المشكلات الخاصة بها وأسبابها.

4- جمع الحقائق والمعلومات:

يتم في هذه المرحلة جمع الحقائق والمعلومات الخاصة بالنظام المراد تحليله ودارسته. وعادة يمكن جمع الحقائق والمعلومات من المصادر التالية:

أ – مصادر داخلية : ومن أهم هذه المصادر مايلي:

- الأفراد العاملين في المنشأة.

- المستندات التي تتعامل معها المنشأة.

- دراسة العلاقات بين الأفراد والإدارات والوظائف داخل المنشأة.

ب- مصادر خارجية : ومن أهم هذه المصادر مايلي:

- النظم الأخرى المشابهة للنظام المراد تحليله.

- الكتب والمجلات المهنية المتخصصة.

- العملاء والمنافسون.

- القوانين الحكومية واللوائح.

5- تحليل تدفق المعلومات وسريانها:

ويعتبر تحليل تدفق المعلومات وسريانها من أكثر الوسائل استخداما بواسطة محللي النظم لتحديد المعلومات المطلوبة، ومن يطلبها ومن أين يحصل عليها، والهدف من ذلك هو تحديد نوعية المعلومات التي يحتاجها أفراد النظام من الآخرين، وكذلك المعلومات التي يطلبها الآخرون منهم.

6- تحليل الأنشطة وعلاقتها بالمعلومات :

يتم في هذه المرحلة تحديد الأنشطة والعمليات المختلفة التي يقوم بها النظام مع تحديد للبيانات والمعلومات اللازمة وما تنتجه من معلومات تؤثر على عمليات وأنشطة أخرى داخل النظام.

7- تحليل المدخلات والمخرجات :

يتم في هذه المرحلة تعيين وتحليل جميع مدخلات ومخرجات النظام حيث يجب على محلل النظم التعرف على كافة المخرجات الناتجة من النظام وتقويم متطلباتها.

ويتضمن ذلك تحديد وظائف المعالجة التي يتم أداؤها لانتاج المخرجات المطلوبة.

ويجب على ملل النظام التعرف على كافة المدخلات الخاصة بالنظام مع تقويم أوساط المـدخلات واقتراح إمكانية تحديثها.

8-تحديد وتوصيف دقيق للنظام المقترح :

تهدف هذه المرحلة الى تحديد دقيق للنظام المقترح مع توصيف متطلباته.

مراحل بناء نظم المعلومات

تتبع عملية نظم المعلومات أسلوبا علميا يتكون مـن مراحـل متتابعـة. وحتـى يتحقـق النجـاح في عملية بناء نظم المعلومات فلا يصح تجاوز أي من هـذه المراحـل لأن كـل مرحلـة تعتمـد بدرجـة كبيرة على نتائج المراحل التي تسبقها. إن نظم المعلومات يمر بثلاث مراحـل رئيسـية، وتتكـون كـل مرحلة رئيسية من عدة مراحل متتابعة كما يلي :

أولا – التخطيط ووضع السياسات. وتتكون من مرحلتين :

1. التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات .
2. تحديد سياسات وخطط نظم المعلومات .

ثانيا – تطوير النظم. وتتكون من ست مراحل متتابعة :

1. تعريف وتحديد المشكلة .
2. دراسة الجدوى .
3. تحليل النظام .
4. التصميم العام وتقويمه .
5. التصميم التفصيلي للنظام .
6. بناء وتنفيذ النظام .

ثالثا – تشغيل وصيانة وإدارة النظام .

وتشمل هذه المرحلة عمليات تركيب الأجهزة ومد التوصيلات، وتشغيل الأجهزة وفحصها، وتشغيل البرامج والنظم، وصيانة الأجهزة والبرامج، ووضع المعايير والأساليب اللازمة لإدارة النظام وضمان تحقيق الأهداف التي طور من أجلها. وتتزامن مع جميع مراحل بناء نظم المعلومات عمليتان مهمتان هما المتابعة والتقويم. وتهدف هاتان العمليتان إلى ضمان أن المشروع يتم وفق الخطط المعتمدة له وأنه سيحقق الأهداف الموضوعة له .

تعريف وتحديد المشكلة

تبدأ مرحلة تطوير النظم بخطوة أساسية مهمة هي (تعريف وتحديد المشكلة). ويعتبر الهدف الرئيسي لهذه المرحلة هو تحديد المشكلة ومجال الدراسة الخاص بها، وتحديد أهميتها وطبيعتها من حيث :

1. مشكلة عاجلة أو غير عاجلة .
2. مشكلة رئيسية أم ثانوية .
3. مشكلة حقيقية أم تخيلية .

وبصفة عامة يمكن لمحلل النظم أن يعرف ويحدد المشكلة من خلال مناقشة المسؤولين عن عمل ودراسة مجموعة من التقارير الخاصة بالعمل والتي يمكن الحصول عليها سواء من :

1. مصادر خارجية عن المنشأة .
2. مصدر داخل المنشأة .

وعادة تنشأ المشكلة المطلوب إيجاد حلها للأسباب التالية :

1. حدوث تغييرات في سياسة المنشأة .

2. حدوث تغييرات في نظام العمل .

3. تنفيذ وتشغيل نظم جديدة .

4. إدخال منتجات جديدة، أو تغيير نوعيات بعض المنتجات الحالية .

5. حدوث تغييرات في الأفراد القائمين على راس العمل .

6. رغبة المنشأة في التغيير .

ويجب على محلل النظم في هذه المرحلة إعداد تقرير يتضمن ما يلي :

1- موضوع المشكلة مع تحديد دقيق لها .

2- مدى ومجال المشكلة. ويكون محددا بالموارد المالية أو الحدود التنظيمية أو الوقت.

3- الهدف من دراسة المشكلة. وهي الأشياء التي يتوقع تحقيقها من خلال الدراسة ويجب أن تكون متناسقة مع موضوع ومدى ومجال الدراسة .

دراسة الجدوى

بعد تعريف وتحديد المشكلة المطلوب حلها بواسطة نظم المعلومات، تبدأ عملية دراسة الجدوى من تطوير نظم المعلومات. ودراسة الجدوى هي مهمة محددة لدراسة وفحص تقويم النظام الحالي، والتوصية إلي الإدارة العليا للمنشأة بخصوص وجود عائد من تطوير وتغيير النظام الحالي. ويعتبر الهدف الرئيسي لمرحلة دراسة الجدوى هو تحديد ودراسة الجدوى الفنية والاقتصادية والتنظيمية لتطوير وتغيير النظام الحالي .

وعادة يجب القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية قبل الالتزام بأية استثمارات طويلة الأجل، أو عمل مشروعات كبيرة بخصوص التطوير أو التغيير. وتشمل دراسة الجدوى المراحل التالية :

1- أهداف ومجال دراسة الجدوى.

2- دراسة النظام الحالي.

3- دراسة متطلبات المعلومات.

4- دراسة الحلول البديلة.

ويجب في هذه المرحلة إعداد تقرير عن نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية. وبصفة عامة يتضمن هذا التقرير التفاصيل التالية:

1- الخلاصة – وتحتوي على مايلي:

أ- الأهداف.

ب- تقويم كل بديل بناء على معايير محددة.

2- النظام الحالي – ويحتوي ما يلي:

أ- المشكلات في النظام الحالي ، والأهداف المطلوب استيفاؤها.

ب- المزايا والعيوب.

ج- تحليل القرارات.

د- تدفق المعلومات.

ه- تحليل المعالجات المطلوبة.

3- النظم البديلة المقترحة – ولكل بديل ينبغي تقويم دراسة عن التالي:

أ- تحقيق النظام لأهداف المنشأة.

ب- تحليل القرارات.

ج- الأجهزة والمعدات والبرامج.

د- القوى البشرية اللازمة.

ه- التأثير على المنشأة.

و- الجدول الزمني للتنفيذ والتكلفة اللازمة لذلك.

ع- تحليل التكلفة الكلية والعائد المتوقع من النظام المقترح .

4- تقويم البدائل والتوصيات – ويحتوي هذا الجزء على التالي:

أ- معايير ووسائل التقويم.

ب- تقويم البدائل المقترحة للنظم من حيث :

- التكلفة.

- العائد.

- الجدوى الاقتصادية.

- الجدوى التنظيمية.

- أمن وسلامة المعلومات.

- تحديد البديل الموصى به.

الفصل الحادي عشر

الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي وأهم تحدياته

الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي وأهم تحدياته

اتجاهات حديثة في التخطيط الاستراتيجي

يعتمد الفكر الاستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز على المنافسين، وأهم اتجاهات هذا الفكر:

1ـ العولمة:

يعتمد هذا الفكر على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

2ـ الجودة الشاملة:

لم يعد مقبولاً استراتيجيًا الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة مثل الاعتماد على تقديم سلعة رخيصة بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة، والتي تعني أن المنظمة تتنافس على كل خصائص السلعة، وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة.

3ـ زيادة أهمية العميل:

أدركت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل ولزيادة رضاه.

4ـ نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف:

أدركت المنظمات أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانية المنظمات تمثله في نقاط قوتها وضعفها والاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

التمكين في التخطيط الاستراتيجي

يعد تطبيقات التمكين من أهم الخطوات التي تساعد على إشراك الموظفين في الخطط الاستراتيجية، حيث في الوقت الحاضر تكون بعض الشركات بإشراك الموظفين من كل المستويات في المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، مثل هذه المنظمات

تعرف بمنظمات التعليم والتي تعرف في البيئة التنافسية والمعقدة في قطاع الأعمال والتي يتم التخطيط بشكل تقليدي من خلال اختيار لبعض وليس الكل في الأعمال الطويلة، والتفكير الاستراتيجي، والتنفيذ الذي يصبح متوقع من كل موظف والتخطيط يصبح حي عندما يشارك الموظفين في وضع الأهداف وتحديدها من أجل تحقيقها.

ولكي تصبح منظمتك منظمة تعليم وموظفين ممكنين يجب اتباع الخطوات المهمة التالية:

(1) ابدأ برسالة قوية من خلال إشراك الموظفين والتزامهم في المنظمات المنافسة وهذا يساعد على التزامهم وتحفيزهم واتخاذ قرارات وتخطيط.

(2) خلق بيئة تشجع التعليم تساعد على الإبداع والمرونة في العمل.

(3) وضع أهداف ممتدة واسعة من اجل إثارة الموظفين للتفكير بطرق جديدة.

(4) تصميم قواعد جيدة لموظفي التخطيط تساعد على جمع البيانات وعمل التحليلات المختصة.

(5) التخطيط ما يزال يبدأ ويتوقف في القمة، وذلك من خلال إظهار المدراء الدعم والالتزام بعملية التخطيط ويجب على المدراء تحمل المسؤولية عندما يكون التخطيط ووضع الأهداف غير فعالة بدلاً من إلقاء المسؤولية على المدراء من المستويات الدنيا أو العاملين.

(6) أعمل تطوير مستمر لطرق الحياة من خلال إشراك الجميع في التخطيط الذي يشجع الموظفين على التعلم والنمو المستمر، وهذا يساعد المنظمة على تحسين قدراتها.

البرامج التدريبية الاستراتيجية وعمليات التطوير

بشكل عام تساعد البرامج التدريبية على دعم استراتيجية المنظمة وخصوصاً البرامج التدريبية الاستراتيجية وهذا ما يوضحه الشكل القادم يوضح العلاقة (بين التدريبات الاستراتيجية) و (عمليات التطوير). وفيما يلي توضيح :

أولا:- التعليم والمتابعة :

(1) التعلم.

(2) تحسين الأداء.

(3) تقليل شكاوي الزبائن.

(4) تقليل الدوران في الأيدي العاملة.

ثانياً:- التدريب ونشاطات التطوير:

(1) استخدام برامج التدريب الإلكترونية.

(2) تكوين بعض خطط التطوير(تخطيط عمليات التطوير).

(3) اللجوء إلى وسائل التكنولوجية لتوصيل المعرفة.

(4) زيادة برامج التدريب المتعلقة بتحسين خدمة الزبائن.

ثالثاً:- التدريبات الاستراتيجية ومبادرات التطور:

(1) تطوير محتوى التدريب وعمليات التطور.

(2) تحسين خدمة الزبائن.

(3) إسراع عمليات تعلم الموظفين.

(4) توصيل المعرفة.

رابعاً:- استراتيجية المنظمة :

(1) المهمة.

(2) القيم.

(3) الأهداف.

من خلال ما ذكر سابقاً أن العملية تبدأ من خلال تحديد استراتيجية المنظمة ومن ثم تبدأ عملية التدريب الاستراتيجي، وعمليات التطوير والتي تدعم بدورها استراتيجية المنظمة المختارة سابقاً. ومن ثم يقوم المشرفين والمدراء بترجمة التدريبات الإستراتيجية و ممارسات وعمليات التطوير إلى نشاطات تدريبية وتطويرية.

وتتمثل الخطوة الأخيرة في هذه العملية في تحديد أوجه قياس الأداء وتحديد مدى إسهام البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المناطة الإستراتيجية التنظيمية المحددة سابقاً، كما يلي:-

(1) تحديد نوع إستراتيجية عمل المنظمة:

يوجد هناك ثلاث عوامل تؤثر على استراتيجية العمل في أي منظمة والتي يمكن تلخيصها كما يلي :

1) مهمة الشركة، رؤيتها، قيمها، أهدافها، وغاياتها والتي يـتم تحديـدها مـن قبـل الإدارة العليـا. ويقصـد بالمهمـة سـبب وجـود الشركـة وطبيعـة نشـاطاتها في حيـث يقصـد بالرؤيـا الشـكل المستقبلي الذي ترغب المنظمة بتحقيقه.

2) تحليل (SWOT): والذي يتطلب من المنظمة تحديد (نقاط القوة، نقاط الضـعف، الفـرص، والتهديدات) إضافة إلى تحليل نوع بيئة عمل المنظمة والأطراف المنافسـة للشركـة، وتتضـمن أيضاً زيادة استفادة المنظمـة مـن الفـرص التكنولوجيـة التـي تحـبط بهـا لتسـتطيع المنافسـة والبقاء في السوق.

يجب على المنظمة المحافظة على درجة تنافسية عالية في السوق، وتتطلب هذه العملية أن تقوم المنظمة الأخذ بعين الاعتبار ويحذر القرارات الإدارية.

وتساعد مثل هذه البرامج التدريبية الموظف على :

1) زيادة مستوى أداءه وإنجازاته.

2) وتحسن من خدمة الزبائن.

3) التقدم والتطور الوظيفي.

4) زيادة مستوى أرباحها وعوائدها.

5) تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

6) يقصد بالبرامج التدريبية الاستراتيجية وفعاليات التطوير بأنها نشاطات إقليمية و تدريبيـة موجهة لجى إليها المنظمة كهدف أساسي لتحقيق وتنفيـذ اسـتراتيجيتها التنظيميـة، وتختلـف هذه الأنشطة من شركة لأخرى، وذلك تبعـاً لنـوع الأنشـطة والفعاليـات التـي نتعامـل معهـا الشركة من جهة والأهداف والغايات والقدرات المتعلقة بالشركة.

7) تحديد البرامج التدريبية الاستراتيجية وفعاليات التطور اللازم لتطبيق ودعـم الاسـتراتيجية التنظيمية.

8) تزود مثل هذه البرامج والأنشطة الشركة بخارطة وطريـق واضـح يسـاعدها عـلى تحقيـق أهدافها غاياتها بفعالية وكفاءة عالية.

9) يوضح الجدول بعض الأمثلة على هذه الأنشطة وموقع وكيفية تطبيقها.

محاور التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات

يهدف وضع خطة استراتيجية للمعلوماتية إلى تحقق تكامل نظم المعلومات وتـزامن تطويرهـا بمـا يحقـق أهـداف المنشـأة. ومـن المهـم في عمليـات التخطـيط الإسـتراتيجي تحديـد أهـداف نظـم المعلومات وربطها بأهداف المنشاة، فالهدف من بناء نظم المعلومات هـو مسـاعدة المنشـأة عـلى تحقيق أهدافها. وبدون التخطيط بعيد المـدى فـإن تطـوير الـنظم لم يكتـب لـه النجـاح بالصـورة المأمولة له.

ومفهوم التخطيط الاسـتراتيجي للمعلومـات مفهـوم حـديث نسـبياً، ولا يتضـح للكثـيرين أهميتـه وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المنشأة. ولكن وضع خطة استراتيجية معلوماتية واتبـاع مـنهج علمي سليم في تطوير نظم المعلومات سيحقق بإذن اللـه تعالى المتطلبات التي سبق ذكرها.

وتطوير خطة استراتيجية للمعلوماتية وتطوير نظـم المعلومـات اللازمـة لهـا يتطلـب العديـد مـن الدراسات والمراحـل. وبصـفة عامـة تتضـمن تطـوير الخطـة المعلوماتيـة الاسـتراتيجية لأي منشـأة الدراسات التالية:

- دراسة الهيكل التنظيمي للمنشأة ومهام الإدارات والأقسام المختلفة.
- دراسة الاستراتيجية العامة للمنشأة وخطـط التطـوير المختلفـة (مثـل خطـة التطـويرالإداري، خطة تنمية القوى البشرية، خطة تنمية الموارد المالية، ...).
- تحديد نظم المعلومات المطلوبة للمنشأة.
- تحديد أولويات النظم.
- دراسة خيارات وبدائل التقنية المختلفة.
- دراسة متطلبات القوى البشرية وخطة التوظيف والتدريب.
- دراسة الوضع الحالي لنظم المعلومات وتقنيات الحاسوب في المنشأة.

وتشمل عمليات التخطيط الإستراتيجي للمعلوماتية ثلاث محاور رئيسية هي:

1. صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية.
2. تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووضع السياسات والخطط اللازمة لتنفيذها.
3. متابعة وتقويم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

التحديات الاستراتيجية

تواجه المنظمات عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أُديرت المنظمة إدارة استراتيجية. وأهم هذه التحديات:

1ـ ازدياد سرعة التغيرات:

يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يصنع الفرص والتهديدات.

2ـ ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط، كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.

3ـ تغير هيكل العمالة:

لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، بل أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضاء العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

4ـ ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.

5ـ الاهتمام بالبيئة:

تعاظم الاهتمام بحماية البيئة ازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.

6ـ ازدياد أهمية الاستراتيجية:

بات واضحًا أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغًا لأنه أصبح ضروريًا لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

العقبات والتوصيف الخاطئ وعوامل فشل التخطيط الاستراتيجي

أولا: العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لاتستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ:

1- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل:

2- امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن لاوقت لديهم من أجل ذلك.

3- ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

4- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

5- التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة.

ثانيا: التوصيف الخاطئ للتخطيط الاستراتيجي

إذا كنا قد تعرفنا على ماهية التخطيط الاستراتيجي، يتبقى أن نشرحه بصورة معاكسة بمعنى أن نشرح ما هو ليس بالتخطيط الاستراتيجي، وهذه الطريقة السلبية في الشرح هي لإزالة أي غموض حول معنى التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فأن التخطيط الاستراتيجي :

1- ليس التنبؤ: فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل، والمتتبع للتغيرات التي تحدث يجدها حادة وقوية. فالظروف البيئية (السياسية والاجتماعية والتشريعية والاقتصادية وغيرها) تتغير بسرعة كبيرة ولا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا التصور.

2- ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط: إن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع والتعمق في ذلك وشخصية المؤسسة وثقافتها لبناء مستقبلها وهي أمور قد تبتعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ.

3- ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط بل قرارات حاضرة أيضا، فكثير من القرارات الاستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصيرالمؤسسة .

4- ليس إنهاء للمخاطرة : فطالما هناك مستقبل هناك مخاطرة، إلا إن التخطيط الاستراتجي يساعد المديرين على تقييم المخاطرة، استنادا على معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة الشركة وغيرها.

ثالثا: العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي

1- عدم توفر الالتزام الكافي لدى الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي.

2- عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المنشأة وعن البيئة المحيطة بها.

3- الاعتقاد الخاطيء بأن مجرد تحديد الأهداف والغايات كفيل بتحقيقها.

4- عدم توفير التمويل الكافي لوضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ.

5- عدم الاهتمام الكافي بوضع الخطط التنفيذية.

6- عدم توفر تحديد للمهام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية.

7- عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء والرقابة على تطبيق الإستراتيجية.

الفصل الثاني عشر

التخطيط الإستراتيجي للأزمات و

الخطة الإستراتيجية للكوارث

التخطيط الإستراتيجي للأزمات و الخطة الإستراتيجية للكوارث

تعريف التخطيط الإستراتيجي للأزمات و الخطة الإستراتيجية للكوارث

هي مجموعة من الترتيبات والتنظيمات والاستعدادات المتفق عليها للتعامل مع الكوارث قبل وقوعها وفي أثناء حدوثها وبعدها، ويمكن تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للطوارئ على المؤسسات والمنظمات وخاصة الصحية منها.

ما هي الكوارث

الكارثة هي من الضرر البالغ في حياة مجتمع مما ينتج عنها خسائر بشرية ومدنية ومعنوية وبيئية واسعة تفوق قدرة المجتمع المتضرر على التكيف والتعامل معها مستعينا بموارده الذاتية فقط، وعليه فإن الزلازل والفيضانات والأعاصير تصبح كوارث حين تؤثر بشكل سلبي وخطير على حياة البشر ومعيشتهم وممتلكاتهم.

أنواع الكوارث

1- تصنف الكوارث بحسب سرعة وقوعها:

- كوارث سريعة الحدوث.
- كوارث بطيئة الحدوث.

2- تصنف بحسب مصدرها:

- كوارث طبيعية، فالكوارث التي تسببها الفيضانات والأمواج العاتية والزلازل والبراكين وموجات الجفاف.
- كوارث من صنع الإنسان، وهي الكوارث التي تحدث نتيجة نزاعات مسلحة او اضطرابات سياسية او حوادث صناعية او كيميائية .

الاستعداد لمواجهة الكوارث

أن عملية الاستعداد والتدريب لمواجهة الكوارث هي عملية مستمرة يضطلع بها ابناء المجتمع المحلي بواسطة جمعياته الوطنية التي تأخذ على عاتقها زيادة كفاءة وفعالية وسائل الاستجابة السريعة للكوارث وجزء أساسي من عمل الانقاض الوطني هو أعداد السياسات والمعايير والخطط اللازمة للاستجابة للكوارث وتدريب فئات المجتمع.

متطلبات التخطيط للكوارث

1. الإدراك والاقتناع بوجود المخاطر
2. إدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار بأهمية إدارة الأزمات والكوارث ووضع خطة الطوارئ.
3. ضمان تطبيق الخطة بقوانين مسنَة لذلك.
4. تحديد جهة أو لجنة محددة مسؤولة لوضع وتنفيذ عملية التخطيط.

التخطيط لإدارة الكوارث

تتكون عملية التخطيط لإدارة الكوارث من مجموعة من الخطوات للتعامل مع مختلفة الكوارث والأزمات.

التخطيط الزمني الاداري

يتضمن التخطيط الزمني الاداري عدة نقاط منها:

(1)- **عامل الوقت في النشاط الإداري**

أن الوقت مهم جداً بالنسبة إلى كل الأنشطة للأحياء، وأن عامل الزمن ذو علاقة مباشرة أو غير مباشرة بجميع الوظائف والنشاطات الإدارية وغير الإدارية، ويتوقف على حسن استخدامه واستغلاله مستوى نجاح الإدارة، بل إن عامل الزمن يحيط بالمسألة الإدارية من شتى جوانبها إحاطته بالحياة البشرية عموماً وحسن التصرف في الاستفادة منه، واستغلاله أو هدره يتوقف إلى حد كبير على الطابع الذاتي والصفات الشخصية للرئيس، أو الإدارة، أو المدير، أو حتى الفرد العادي، كما يتوقف حسن

التصرف على التقيد بمبادئ ومنطلقات علم الإدارة، فإن الوقت ثمين جداً وأثمن من الذهب فقولهم:

(الوقت من ذهب) من باب المثال لا أقل ولا أكثر، لا من باب المماثلة الحقيقية، وإنا نجد في كبار العلماء والمخترعين ومن أشبه أنهم استفادوا من هذا العامل، ولم يهدروا حتى قطرة من قطراته، فإنه بتجمع القطرات تكون البحار، وبتجمع الذرات تكون الصحارى، وبتجمع الخلايا تكون الأشجار والحيوان والإنسان.

فاللازم على الإنسان أن لا يهدر من الوقت حتى ثانية، فكيف بالدقيقة والساعة واليوم، والأسبوع، والشهر، والسنة، كما نلاحظ هذا كثيراً في العاطلين، حيث لا يهتمون لهذا الأمر إطلاقاً، قديماً كانوا يستعملون لضبط الوقت الساعات الشمسية والمائية والرملية، أما الساعة في العصر الحاضر فهي من أشهر لوازم الإنسان المتحضر، والوقت محدود بالأصل، فإن الإنسان فرداً أو مجتمعاً لا يملك في اليوم إلا أربعاً وعشرين ساعة، وفي السنة إلا أشهراً معدودات، والساعة الخامسة والعشرين غير موجودة، كما أن الشهر الثالث عشر مستحيل، وهكذا فزيادة لحظة فوق عمر الإنسان مستحيلة (فإذا جاء أجلهم لا يستأخرون ساعة ولا يستقدمون) والوقت إذا انقضى لا يعود ولا يعوض.

وفي الحديث: أن كل يوم جديد يخاطب الإنسان ويقول له: (أنا يوم جديد، وغداً عليك شهيد، فقل فيّ خيراً واعمل فيّ خيراً، أشهد لك به يوم القيامة، فإنك لن تراني بعدها أبداً).

(2)- المعالجة الزمنية للقرار الإداري

إن وجود أنظمة وتعليمات واضحة ميسّرة تحدد أساليب المعالجة الإدارية سواء في الدولة أو في القطاع الخاص، وتوضّح دور كل رئيس أو مرؤوس في العمل وتحاسب على الزمن المصروف من قبل كل منهم، من شأنه التسريع في إنجاز المعاملات بأقصر وقت، وتسهّل أمور المواطنين والمنتفعين وتدفع عجلة العمل إلى الأمام وتقضي على ظاهرة اللامبالاة والتسيّب ويجب أن تُجعل منطلقاً أساسياً في سير المعاملات بحيث لا تمر المعاملة إلا على صاحب رأي أو اختصاص أو قرار فقط لا أن تدور المعاملة وتلف كما نجده في أنظمة العالم الثالث، ومنها البلاد الإسلامية، فالمعاملة التي تحتاج إلى ساعة من الوقت أحياناً تأخذ شهراً أو أكثر من ذلك، فكلّ ذلك هدر للوقت والطاقة وتبذير وسرف في المال.

وحيث إن في تحضير اتخاذ قرار في موضوع ما خصوصاً إذا كان معقداً أو متشابكاً فإنّه يضطر إلى جمع المعلومات المتعددة عنه وملاحظتها وتحليلها ومقابلتها والتفكير

في تحصيل الحلول المتبادلة الممكنة فيها حتى تساعد تلك الأعمال على اتّخاذ القرار فإذا أردنا الإقتصاد في الوقت فيلزم توزيع الأعمال والتدابير التحضيرية ضمن جدول زمني يحدد فيه المرؤوسون والجهات المعنية بالتنفيذ.

ومهمة كل منهم والزمن المخصص له على ما تقدم ذكره في وظيفة المحلل على أن يراعى في تنظيم هذا الجدول الزمني والبشري وغيرها جميع الأعمال الفكرية والمادية كالزيارات والمقابلات وتبليغ المنفذين والزمن اللازم لكل من ذلك، ويمثل هذا التزامن بين الأعمال والفعاليات المتوازية أو المتكاملة أو المتدرجة نستفيد بالإضافة إلى التقليل من الوقت، الانسجام والتنسيق في إنجاز المهام المتشابكة أو المتتالية ذات الهدف الواحد، فلا تعيق أحدها الأخرى، ولا نخسر الوقت ولا نضطرب في التنسيق ولا تتناقض القرارات، وذلك يحتاج إلى أن يوصل الأمر أو القرار إلى المنفذين في الوقت المناسب، والمراد بالوقت المناسب قبل الوقت المطلوب بمدة كافية ليترك لهم فترة مناسبة للفهم والاستعانة وجمع المعلومات حتى التنفيذ.

(3)- تخفيف الضغط على التخطيط

كما أنه يلزم ملاحظة تخفيف حدة أزمة المرور خصوصاً في بلدان العالم الثالث بالنسبة لمنتسبي الإدارات والقطاع العام، وحتى القطاع الخاص، وتنظيم أوقات الدوام في عدد من الاتجاهات وتأمين وسائط نقل جماعية للعاملين على حساب الإدارة أو على حسابهم، ولا سيما حين يكون العدد كبيراً وموقع العمل متطرفاً، والإقلال من وسائط النقل الصغيرة التي تستعمل إفرادياً فيقل الازدحام على الطرقات كما يقل الصرف على الموظفين، فيما إذا كان على حسابهم أو على الإدارة إذا كان من حسابه.

كما أن من اللازم تدريج أوقات الحضور والانصراف للوحدات الإدارية الكائنة في أواسط أو مراكز المدن الكبيرة أو ما أشبه ذلك كما هي العادة بالنسبة إلى المدارس، حيث يصرفون طلابهم تدريجياً كما أنهم يأتون إلى المدرسة تدريجياً فلا يسببون مشكلة ولا ازدحاماً ولا أزمة في المرور، مثلاً الإدارة تقسم موظفيها إلى ثلاث مجموعات تبدأ وتنتهي أعمالها بفاصل نصف ساعة بين كل منها، بما يخفف من الضغط الشديد بنسبة الثلثين لدى الحضور والانصراف.

ومن الواضح أنه عند حضورهم أو عند انصرافهم يحتاجون إلى دورة المياه أو ما أشبه ذلك فلا تزدحم هذه الأماكن بما يضيّع أوقاتهم، وقد تقدم لزوم إيجاد دور رياض للأطفال في المشاريع والمؤسسات والمرافق الكبيرة، حتى لا تسبب ضغطاً خصوصاً

على العاملات أو العاملين الذين يصطحبون الأطفال اضطراراً، وكذلك يستحسن التعود على تناول الطعام الجاهز.

وكذلك بالنسبة إلى إعداد الألبسة الجاهزة ونحوها فيوفر على العاملين والعاملات خصوصاً ربات البيوت وقتهن، ويكون الربح بالنتيجة في الوقت والنتائج المتوخاة من المؤسسات، سواء كانت صناعية أو ثقافية أو غير ذلك.

خطوات إدارة الكوارث والأزمات

1- سن القوانين والسياسات.

2- تعريف المهمة.

3- تشكيل فريق العمل.

4- شرح المسؤوليات والإمكانيات وتحليل الموارد.

5- دراسات المخاطر وإمكانية وقوعها.

6- الوقاية من المخاطر.

7- إعداد خطة التعامل والاستجابة.

8- التنفيذ والاستجابة.

9- التشافي أو استعادة النشاط أو إعادة الانتشار.

10- الرصد والمراقبة.

11- التقييم والمراجعة.

12- التدريب والتعليم.

سن القوانين والسياسات

إن سن القوانين والسياسات عادة ما تكون من تخصص الجهة العليا في المنظمة، ويعنى بالمسؤوليات المختلفة للمعنيين بإدارة الكوارث والسلطات المختلفة. وتتميز السياسات والقوانين عادة بالأتي:

أ - أنها إستراتيجية بطبيعتها.

ب - تعتمد على تحقيق أهداف طويلة الأمد.

ج - تحدد المسؤوليات المختلفة للوصول للغايات والأهداف.

د - يمكن أن توصي بممارسات معينة أو محددة.

هـ - يمكن أن تحدد معايير محددة لاتخاذ القرارات.

أهمية هذه السياسات والقوانين تكمن في:

1- تحقيق الأهداف المشتركة.

2- تجعل الأعمال والتصرفات قانونية وتحمي متخذيها من المساءلة.

3- تضمن تنفيذ الممارسات والمسؤوليات المختلفة.

ومن غير هذه القوانين والسياسات يكون هناك ضعف في التنفيذ والتنسيق وتضارب في التوجهات وضعف في النتائج بل أحياناً نتائج سلبية ،وبينما يكون سن القوانين والسياسات من القمة للقاعدة يكون تنفيذ الاستراتيجيات من القاعدة للقمة، ولكن عند وضع القوانين يجب أخذ رأي ومشورة أصحاب الخبرة والذين سيقومون بتنفيذ هذه القوانين والسياسات.

ومن شأن ذلك أن يضمن أن تكون السياسات والقوانين واقعية ويمكن تنفيذها وتكسب بذلك حماس وتأييد من سيقومون على تنفيذها عند وضع السياسات والقوانين يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

1. الحقوق الشخصية للأفراد.

.2 ثقافات المجتمعات والعادات والتقاليد.

3. طبيعة المخاطر.

4. قوانين أخرى موجودة لها علاقة بالأمر.

5. مبادئ إدارة الكوارث.

المجالات المطلوب في وضع القوانين والسياسات لها في مجال إدارة الأزمات

1. أهداف إدارة الكوارث.

2. علاقتها بالتنمية المطردة والمستدامة.

3. مسؤولية و صلاحية المنظمات والمؤسسات المختلفة.

4. الهيكل التنظيمي.

5. الموارد الاقتصادية والتكاليف المالية.

6. العلاقة مع المنظمات غير الحكومية وكذلك المنظمات الدولية و العلاقة مع الدول و المجتمعات الأخرى.

تعريف المهمة أو تعريف المشروع

عند البدء بوضع خطة الطوارئ يجب تحديد المهمة وتحديد الأهداف ومجالات خطة الطوارئ في تشكيل فريق العمل، إن تشكيل فريق العمل في غاية الأهمية للخطة الإستراتيجية ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار فريق العمل ما يلي :-

1- اختيار الأعضاء ممن سيكون لهم دور في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

2- اختيار من لهم دراية بإدارة الكوارث واضطلاع بالمسؤوليات المختلفة للمنظمة.

3- يجب أن يكونوا من ذوي المراكز وأصحاب القرار ويمكنهم أن يقوموا. بتطبيق الخطة .

4- يجب أن يضم ممثلاً عن كل منظمة لها علاقة بإدارة الكوارث.

شرح المسؤوليات والإمكانيات وتحليل الموارد

1- يجب التأكد من أن هناك شرحاً وافياً لكل منظمة في حالة حصول كارثة وكذلك مسؤولية كل فرد في المنظمة في التعامل معها . ومن المهم جداً أن تتطابق المهمات والمسؤوليات لكل فرد في أي منظمة مع مسؤلياته ومهماته في عمله اليومي بقدر الإمكان، وعند التحدث عن المسؤوليات من المهم أن يتم تحديد وتحليل إمكانيات المنشاة المعنية .

2- حصر الموارد المختلفة :

والمقصود بالموارد هنا أي شيء ذا قيمة في عملية الكوارث، وهذا يشمل الطاقم البشري والتدريب والأجهزة والإمكانيات والموارد الاقتصادية .

ومن المهم جداً تحديد الموارد المتوفرة والموارد غير المتوفرة حتى يتم تأمينها عبرا المنشاة المعنية .إن تقييم الموارد من والمقصود بالموارد هنا أي شيء ذا قيمة في عملية الكوارث وهذا يشمل الطاقم البشري والتدريب والأجهزة والإمكانيات والموارد الاقتصادية .

ومن المهم جداً تحديد الموارد المتوفرة والموارد غير المتوفرة حتى يتم تأمينها عبرالمنشة المعنية. كما إن تقييم الموارد من الأمور المهمة خاصة عند اللجوء لطلب المساعدة الخارجية من خارج المنظمة .

3- قدرات المنشاة :

والمعني بذلك النظر في ما إذا كانت المنشاة لديها الموارد اللازمة لتقوم بالمهمات والمسؤوليات الواقعة تحت إطارها، وكذلك قدرة المنشاة على العمل والتعامل مع الكوارث بشكل تلقائي وباستقلالية.

4- تسخير الموارد :

والمعني بذلك القدرة على تسخير الموارد بسرعة فائقة في حالات الكوارث ووجود نظام لتفعيل هذه الموارد والاستمرارية في توفيرها .

5- تحليل المخاطر والمشاكل المحتملة :

الهدف من ذلك هو التعرف على إستراتيجية الوقاية من المخاطر والكوارث وكذلك إستراتجية التعامل مع الكوارث وكيفية الخروج منها بأسرع وقت ممكن وبأفضل طريقة ممكنة.

ويتطلب ذلك :

1) تحديد المخاطر وعواملها وأنواعه.

2) تحديد المشاكل المحتملة لكل حالة من حالات الطوارئ.

3) تحديد الأسباب.

4) تطوير إستراتيجية الوقاية.

5) تطوير استراتيجة التعامل والخروج من الكوارث.

قوائم مراجع الكتاب

أولاً: قائمة المراجع العربية:

1. الدوري، زكريا، (2003).الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد-العراق.

2. غنيم، عثمان محمد، (2006). التخطيط، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان- الاردن.

3. غراب،كامل السيد، (1995). الادارة الاستراتيجية، اصول علمية وحالات عملية،جامعة الملك سعود-الرياض.

4. السيد، اسماعيل، (1990).الادارة الاستراتيجية،حالات تطبيقية،القاهرة.

5. شيحا، إبراهيم عبد العزيز،**(1993)، الإدارة العامة،** (ط2). الدر الجامعية، بيروت: جامعة بيروت العربية.

6. جلوقة، كمال، (1996). التخطيط الشامل بين النظرية والقانون والممارسة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني للمجالس المحلية لمراكز المحافظات الالوية. عمان-

7. ياغي، محمد عبد الفتاح، **(1988)، اتخاذ القرارات التنظيمية،** مطابع الفرزدق التجارية، الرياض: جامعة الملك سعود.

8. عوض، عباس محمود، (2003)، علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

9. القريوتي، محمد، (2001). مبادئ الإدارة –النظريات والعمليات والوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.

10. الحاج، طارق، (1990). إدارة الأفراد، (ط1). دار الندوة للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.

11. العميان، محمد سلمان، (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.

12. صالح، محمد فالح، (2004). إدارة الموارد البشرية، (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.

13. ياسين، سعد، (2002). الادارة الاستراتيجية،(ط1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان- الاردن.

14. أبو قحف، عبد السلام، (1992). الادارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث. الاسكندرية.

15. أبو نبعـة ، عبـد العزيـز ، (2001) . المفـاهيم الإداريـة الحديثـة ، (ط). دار مجـدلاوي للنشر والتوزيع عمان – الأردن .

16. مؤيـد ، صـالح عـادل ، (2002) . إدارة المـوارد ، مـدخل اسـتراتيجي ، (ط1) الكتب الجديد للنشر والتوزيع . اربد – عمان .

17. هامر ، مايكل ، جيمس ، (1995). إعادة هندسـة نظـم العمـل في المـنظمات (الهنـدرة) ترجمة : شمس الدين عثمان . الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع). القاهرة .

18. الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ، (2003) . مفـاهيم إداريـة حديثـة ، (ط) الـدار العلميـة الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع عمان – الأردن

19. المليحي ، إبراهيم ، (2000) . الإدارة ومفاهيمها ، دارا لمعرفة للنشر والتوزيع . مصر

20. موسى ، المدهون (1999) . الإستراتيجية الحديثة والإصلاح الإداري ، (م15) . (34) عمان - الأردن .

21. جودة، محفوظ أحمد، (1999). العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، (ط3). دار زهران النشر والتوزيع. عمان. الأردن.

22. الصحن، محمد فريـد، (1988). العلاقـات العامـة. المبـادئ والتطبيـق. الـدار الجامعيـة. الإسكندرية.

23. مرزوق، يوسف،(1998) مدخل إلى علم الاتصال. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.

24. لطفي، راشد محمد، (1983). الاتصالات الإدارية، مطابع الفرزدق، الرياض.

25. الجبوري، عبد الكريم، (2003). سبيلك إلى فـن الإدارة، (طـ1). دار الطليعـة الجديـدة، دمشق سوريا.

26. اللوزي ، موسى ، (2002) ، التنمية الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، (ط1) . عـمان – الأردن .

27. شـهيب ، محمـد ، (1994) . العلاقـات الإنسـانية ، الشركـة العربيـة للـنشر والتوزيـع . القاهرة.

28. الجالودي، جميل، (1987). التخطيط الاقليمي والتنمية الريفية.عمان- الاردن.

29. كامل، سميرة، (1996). التخطيط من اجل التنمية، مؤسسة شباب الجامعة. الاسكندرية.

ثانياً: قائمة المراجع الاجنبية:

1- Richard. L. Daft, (2003). Organization theory and Design, Eighth Edition .

2- Dan T. Dunn, Ir. & claud A. Thomas, (1988). Strategy for systems sellers: A Grid Appro cach, Journal of personnel selling and sales Management .

3- Harrison, Frank, (1999). The managerial decision making process. Boston houghton Mifflin company.

4- Daft, R., (1992). Organization Theory, and Design, west publishing company New York .

5- Drucker , peter , (1998) . manger a new pravdigms, forbes global Business&finace.USA

6- norman , stone , (1995). Management & practin of public relation , Macmillan Business . London .

7- James, Harengton , (1997). Business Process improvement work , Mc Graw . Hill, USA.

8- Bennis , W,. and naus , B ., (1985) . Leaders : The stratgies for takinig charge . New york : harper collins.

9- Bovee, Vourttandl. And John. V Tuill, (2001). Business Communication Today, 6th.Ed. New York: M c Graw-Hill.

10. Roger Haywood, All About (1991). Public Relation, 2th.ed. McGraw-Hill. London.

11. Melvin Defleur , and Sandra Ball – Rokeach , (1989). Theories of Mass Communication, 5th. Ed. Longman, New York.

12. Willim, J. Stevenson, (1986). Production and Operation Management, Irwin, Inc .

13. Alsayeg, Naser, (1986). Public Administration and Administrative Reform in the Arab Countries .

14. Digman, Lester A, (1995). Strategic Management: Concepts, Decision, Gases. Richard D-I RWJ .

15. Al Buraey, Muhammad, (1985). Administration Development an Islamic Perceptive . London, Boston .

16. Derek T .and Laura H., (1998). Human Resource Management. 4^{th} ed, London prentice hall Europe.

17. G. Hamiltion, (1998). This is Risk Management, ISBN.

السيره الذاتيه ..

1- عضو الهيئه الاداريه في النادي السينمائي الاردني ..

2- ناقد وكاتب سيناريو سينمائي ..

3- دورات في الصحافه والاعلام ..

4- رئيس مجموعة جنى للثقافه والفنون ..

5- دورات في المهارات والطاقه البشريه ..

6- دورات في -- النظم الانتخابيه -- حقوق الانسان -- الحاسوب -- الاعلام المتخصص..

7- رئيس جمعيه ..

8- مدير اداري لدراسات مشاريع الصخر الزيتي والطاقه النوويه ..



ابراهيم عارف العديلي

- دبلوم نقد سينمائي و اعلام
- دبلوم صحافة
- عضو هيئة ادارية في النادي السينمائي الاردني
- كاتب سيناريو وحوار
- دبلوم ادارة اعمال
- مدير اداري لمشاريع صخر زيتي
- مدير اداري لدراسات مشروع الطاقة النووية
- 650 ساعة دورات وورشات عمل في محاور عدة
- رئيس جمعية

